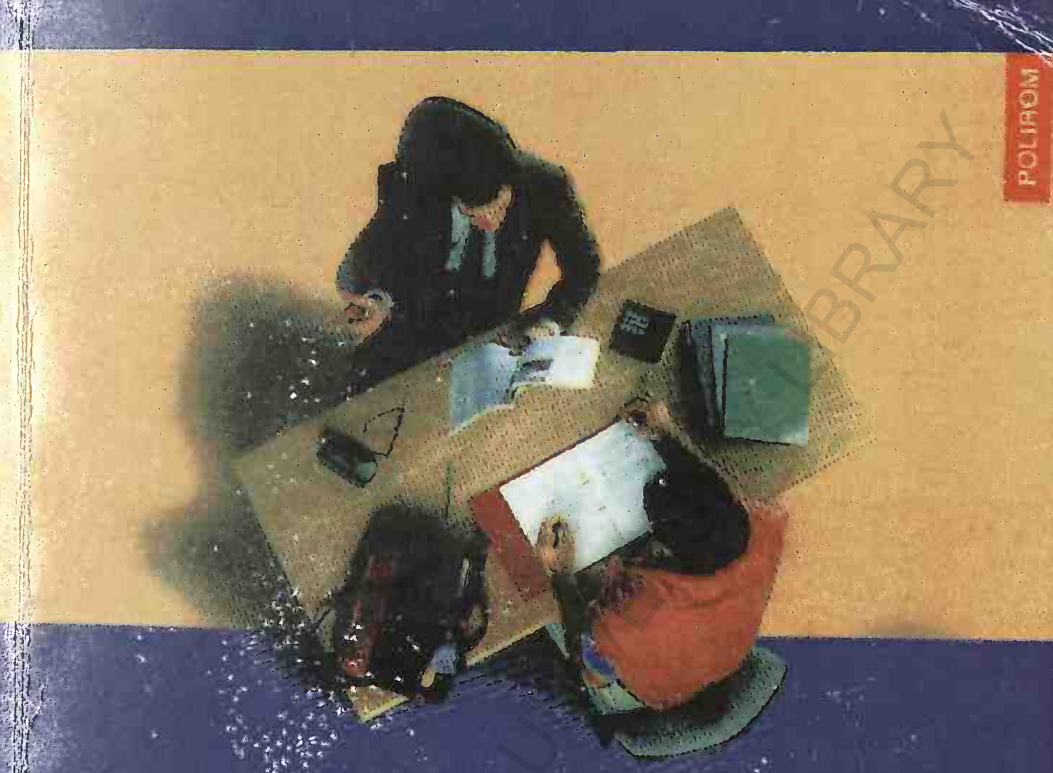


POLIROM

Ștefan Prutianu

Antrenamentul abilităților de NEGOCIERE

RP
P96

ROMANIAN CENTER FOR LIBRARY

BIBL. CENT UNIV.
M. EMINESCU
PEDAGOGIE - PSIHOLOGIE
II-37516

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

II-37.516
RP
P96

Ștefan Prutianu

Antrenamentul abilităților de NEGOCIERE

0 000009 00200 BCU IAȘI

POLIROM
2007

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. M. EMINESCU
PEDAGOGIE – PSIHOLOGIE
ad0 900200

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Chinta roială ! 13

Capitolul I. Stilul personal şi strategia de negociere 17
Jocul ultimatumului 18
Modalităţi de soluţionare a unei confruntări 19
Stilul personal de negociere 22
Cine trece râul înot ? 24
Rezistă faţă în faţă ! 29
Reacţiile spontane 31
Buldozerul 32
Papă-lapte 33
Evitantul 34
Delicatul 35
Evaluarea stilului personal de negociere 36
Alegerea strategiei de negociere 42
Elaborarea unei strategii 43
Etape de parcurs 44
Stil şi strategie de negociere 47
Dominarea 48
Cedarea 50
Evitarea 51
Cooperarea 52
Compromisul 53
Alte abordări ale strategiilor 55
Strategia competitivilor : Victorie – Înfrângere 55
Strategia cooperanţilor : Victorie – Victorie 57
Strategii directe 59
Strategii indirecte 59

Capitolul II. Persuasiune şi influenţare 71
Tehnici curate şi trucuri murdare 71
Regula simpatiei 73
„Dacă..., atunci..." 75
„Da..., dar..." 76

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Da" după „Da" 78
Tehnica declarației și conștiinței 79
„Moara hodorogită" 81
Puterea de a spune „Nu" 82
„Ușa trântită în nas" 84
Piciorul-în-prag 85
Zâmbești și câștigi 87
Time out 89
Limitarea opțiunilor 90
Falsa alternativă și terțul exclus 92
Făină și tărâțe 94
Diversiunea 95
„Băiat bun – băiat rău" 96
Tăcere și toleranță 97
Ascultarea activă 99
Tactica „Colombo" 100
Tactica „erorilor deliberate" 101
Tactica „ostaticului" 102
Oferta falsă 104
Momeala ofertei „personale" 106
Oferte măsluite la pachet 107
„Intoxicarea" statistică 108
Negociatori roșii, albaștri și violeți 110
Bazar oriental 111
Negocierea vânzării în trei pași 113
„Felia de salam" 115
Schimbarea negociatorului 116
Scurtcircuitul 117
Implicarea senzorială 118
Tactica reprezentantului 119
Falsa comandă de probă 121
Hărțuire, stres, tracasare 122
Focalizarea pe avantajele clientului 123
Focalizarea pe nevoile clientului 126
Scenariul persuasiv *tensiune* versus *destindere* 129
Tactica mituirii 131
Negocierea sterilă 132
Tactica faptului împlinit 133
„Mortul" în casă 134
Personalizarea comunicării 134
Persuasiune prin repetiție 137
„Presiunea timpului" 138
Tactica surprizei 140
Tactica politeții și complimentării 141
Zvonul 142
Tehnica asocierii și alianței 143
Tactica disocierii 144

BCU IASI UNIVERSITY LIBRARY

„Ciupeala finală" 145
Tactica confidenței 146
Tehnica reformulării 147
Parafraza 148
Ecoul 148
Deturnarea afirmațiilor în întrebări 148
Suspensia 148
Recadrarea 149
Hiperbola 149
Litota 150
Tehnici de calibrare 150
CE sau CUM? 153
Întindem plăcinta sau rostogolim buștenii? 153
Forțarea încheierii unei vânzări 155
Demontarea obiecțiilor 156
Cine nu întreabă nu află 159
Termometrul tactic al relației 160
Fazele degradării unei relații 161
Fazele armonizării unei relații 162
Atenție la reacțiile spontane! 163

Capitolul III. Marja de negociere în avantaj 165

Hai să câștigăm împreună! 166
Ce, cu cine și când negociem? 166
Suntem cu toții negociatori 167
Cum împărțim prăjitura? 168
Acordul este rezultanta divergențelor 169
Lecția de fizică 169
Ce îi mai unește și îi mai dezbină pe negociatori? 171
Doi alpiniști și al treilea munte 172
Negocierea în avantaj 173
Două piste mintale de vizualizare 175
Pozițiile de negociere 178
Deschiderea 179
Poziția de ruptură 188
Obiectivele negociatorilor 193
Acordul și poziția negociată 195
Marja de negociere în avantaj 195
Alternative de negociere 197
Negocierea noastră de toate zilele 198

Capitolul IV. Plasamentul la masa tratativelor 199

„Ospitalitatea ostilă" pe un teritoriu străin 200
Zone și distanțe interpersonale 200
Zona intimă 201
Zona personală 202
Zona socială 202
Zona publică 202

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Mesaje spaţiale 203
Fleacuri, dar ştii ce mult contează! 203
Capul mesei 204
Masa de acasă 205
Plasamente cu doi negociatori la masă 206
Poziţia de competiţie 207
Poziţia de cooperare 209
Poziţia de comunicare 210
Poziţia de independenţă 211
Combinaţie tactică 212
Plasamente cu trei negociatori la masă 213
„Ţine partea" adversarului 213
„Luat la mijloc" 214
Clasic, în trei 215
Plasamente de echipă 217
Competiţie faţă în faţă 217
Fals plasament ad-hoc 218
Dubla competiţie la masa dreptunghiulară 218
Plasament în „U" 218
Masa rotundă 219
Plasarea oaspeţilor la masă 219
Plasament ierarhic unisex 220
Plasament ierarhic unisex la o masă în „U" 222
Comentarii finale 222

Capitolul V. Administrarea procesului de negociere 225
Negociere, tranzacţie sau relaţie? 226
Etapele procesului de negociere 227
Negociatorii intră în ring 228
Cum trecem puntea? 229
Regie, casting şi decor 230
Mandatul negociatorilor 231
Echipa de negociere 231
Locul negocierilor 232
Plasamentul la masa tratativelor 233
Negocierile multipartite 233
Auditoriul 235
Ordinea de zi 235
Etapa I. Evaluarea situaţiei şi alegerea strategiei 236
Primul pas: Iniţierea contactelor şi ofertarea preliminară 236
Al doilea pas: Evaluarea situaţiei de negociere 239
Al treilea pas: Alegerea stilului şi strategiei potrivite cu situaţia 242
Al patrulea pas: Evaluarea cazului părţii adverse 243
Al cincilea pas: Crearea documentelor suport ale negocierii 243
Etapa a II-a. Schimbul de informaţii 249
Primul scop: Crearea unui raport de comunicare destins 249

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Al doilea scop: Descoperirea nevoilor, problemelor şi intereselor 250
Al treilea scop: Semnalarea aşteptărilor şi a pârghiilor de influenţă 252
Etapa a III-a. Deschiderea şi acordarea concesiilor 254
Argumentaţia şi demonstraţia 254
Persuasiunea 254
Concesiile 255
Compromisul 256
Obiecţiile 256
Depăşirea impasurilor 256
Pretenţii care nu sunt negociabile 257
Etapa a IV-a. Obţinerea acordului şi a garanţiilor 257
Cum închidem negocierea cu happy-end ? 258
Cum obţinem garanţia respectării acordului ? 260

Capitolul VI. Negocierea clauzelor contractuale uzuale 263
Acordul scris 264
Ce este o clauză contractuală? 264
Vicii de consimţământ 265
Capacitatea de a contracta 266
Formalismul contractual 266
Condiţii speciale de formă 267
Denumirea înscrisului. Titlul 267
Părţile contractante 268
Obiectul şi cauza contractului 269
Clauze privind denumirea 269
Clauze privind cantitatea 270
Clauze privind calitatea 270
Ambalajul 272
Marcajul şi etichetarea 272
Durata contractului 273
Terminul de livrare sau execuţie 274
Recepţia 274
Încercări şi probe 274
Garanţii 275
Clauza penală 275
Limitare, agravare sau exonerare de răspundere 277
Clauza de readaptare 277
Forţa majoră 277
Rezilierea 278
Clauza rezolutorie 279
Confidenţialitatea 280
Preţul 280
Negocierea preţului 281
Convenţia star del credere 282
Clauza de revizuire/indexare a preţului 282

B.C.U. M. EMINESCU IASI
PEDAGOGIE — PSIHOLOGIE

Clauza atributivă de jurisdicţie 282
Arbitrajul 283
Clauze neacceptate 283
Clauze abuzive 284

Capitolul VII. Stabilirea obiectivelor negocierii. Zece reguli de aur 293

Modelul SMART 294
Modelul NLP 294
Zece reguli de aur 296
Regula 1. BATNA 296
Regula 2. Un obiectiv corect este Specific şi Măsurabil 298
Regula 3. Un obiectiv corect este Realist, în sensul că *are alocat un* buget 299
Regula 4. Un obiectiv corect este ancorat temporal 300
Regula 5. Un obiectiv corect permite Controlul şi Evaluarea gradului de îndeplinire 300
Regula 6. Un obiectiv corect implică nominalizarea expresă a responsabililor *cu îndeplinirea sa* 300
Regula 7. Un obiectiv corect este formulat în termeni pozitivi 300
Regula 8. Un obiectiv corect este specificat în termeni senzoriali 301
Regula 9. Destabilizarea oponentului în momentele critice şi ieşirea din situaţii „fără ieşire" 301
Regula 10. Un obiectiv bun rezistă la critică 305

Capitolul VIII. „Argumentaţia" şi cărţile de joc 307

Ordinea prezentării argumentelor în negocieri 309
Un studiu de caz 310
Argumentele şi cărţile de poker 311

Capitolul IX. „INCOTERMS – 2000". Condiţii de livrare 313

Grupe de condiţii 315
Grupa E 315
Grupa F 315
Grupa C 315
Grupa D 316
Simbolizare 316
Obligaţiile părţilor 317
Mesajele electronice 319
EXW... Franco uzină (locul convenit) 319
FCA... Franco cărăuş (locul convenit) 323
FAS... Franco de-a lungul navei (portul de încărcare) 323
FOB... Liber la bord (portul de încărcare) 324
CFR... Cost şi navlu (portul de destinaţie) 324
CIF... Cost, asigurare şi navlu (portul de destinaţie) 325
CPT... Transport plătit până la (destinaţia convenită) 325

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CIP... Transport, asigurare plătite până la (destinaţie) 326
DAF... Livrat la frontieră (locul convenit) 326
DES... Livrat pe bordul navei (portul de destinaţie) 327
DEQ... Livrat pe chei (portul de destinaţie) 327
DDU... Livrat, nevămuit (destinaţia convenită) 328
DDP... Livrat, vama plătită (destinaţia convenită) 328
Alte clauze contractuale asociate livrării 329
Modalităţi de plată 329
Documente uzuale 331

Capitolul X. Rutină şi creativitate în vânzări 333

Vânzătorul rutinier 334
Vânzătorul creativ 334
Managerul de vânzări 335
Procesul de vânzare 335
Instruirea înainte de primul client 336
Prospectarea clientelei 337
Contactul cu clientul 338
Nevoile clientului 338
Prezentarea ofertelor 339
Rezolvarea obiecţiilor 341
Vânzarea efectivă 341
Sugestii pentru vânzări suplimentare 341
Servicii după vânzare 342
Ce înseamnă a fi un „vânzător bun"? 343
Calităţile fizice 344
Calităţile intelectuale 345

Capitolul XI. Negociatorul 347

Personalitatea negociatorului 347
Portret „la minut" 348
Alte însuşiri care contează 352
Temperamentul negociatorului 354
Portret morfopsihologic 356
Stilul personal de comunicare 359
Dominanţă, sociabilitate şi versatilitate 360
Cinci stiluri de comunicare 362

Capitolul XII. ...Şi curajul se învaţă, nu-i aşa?
Fobia socială şi antrenamentul abilităţilor sociale 367

Ce este anxietatea? 368
Indicatori nonverbali ai anxietăţii 370
Expresia feţei 370
Postura trupului şi mişcările mâinilor 370
Transpiraţia abundentă 371
Respiraţia precipitată 371
Indicatori vocali 372

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Tulburări anxioase cotidiene. Câteva 372
Fobia specifică 373
Atacul de panică 373
Tulburarea de panică 374
Agorafobia 374
Fobia socială 375
Ce este fobia socială? 375
Riscul de fobie socială 377
Manifestări observabile cu ochiul liber 377
Comportamente asociate fobiei sociale 378
Impactul asupra calității vieții 379
Timiditatea 379
Introversiunea 382
Inhibiția comportamentală 383
Antrenamentul abilităților sociale 384
Terapia medicamentoasă 384
Joc de rol și supraviețuire 384

Anexe

Anexa 1 391

Anexa 2. Studii de caz 395
Studiul de caz nr. 1 395
Studiul de caz nr. 2 398

Bibliografie 403

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Chinta roială!

„În negocieri, obţii mai mult cu vorba bună
şi un pistol, decât doar cu vorba bună."
(Al Capone)

Aşază-te confortabil în fotoliu şi lasă-te, te rog frumos, un pic mai pe spate! Lasă grijile să se mai îndepărteze de tine! Ziua de mâine se va putea îngriji singură de ea însăşi, când îi va veni vremea. Preţ de o clipă, poţi gândi precum nemuritorul Horaţiu: „Fericit cel ce poate spune: ziua de azi îmi aparţine". Adevărul este că mi-ar plăcea să simţi ceva mai multă relaxare. Trupul tău ar putea pluti uşor, uşor, pe aripile unei amintiri duioase de undeva, cândva. Se întâmpla cam pe atunci când...

Oare mai eşti încă aceeaşi persoană? Ai putea fi mai puternic(ă) şi mai abil(ă) în jocurile, confruntările şi negocierile cruciale ale vieţii tale, nu-i aşa?

Poate că joci sau măcar ştii câte ceva despre jocul de şah. Când te-ai confruntat cu partenerul de şah, mutările tale au fost argumentele raţionale prin care l-ai convins să capituleze. Oare atunci când negociezi afacerile tale de fiecare zi este la fel? Poate da, poate nu. Totuşi, magnaţii lumii spun că negocierea afacerilor seamănă foarte puţin cu o partidă de şah şi foarte mult cu una de poker. Raţiunea şi inteligenţa contează, desigur, dar nu sunt suficiente pentru a câştiga mulţi bani.

Aparent, atunci când te confrunţi cu partenerul de poker, argumentele tale sunt chiar cărţile de joc pe care le ai în mână. Rangul şi culoarea lor conferă forţa argumentelor tale, aparent raţionale. Asul este mai mare şi mai tare. Totuşi, jucătorii de mare clasă nu-şi pun nădejdea doar în cărţi. Uneori, ei mai fac câte o cacealma şi câştigă cu cărţi proaste. Sunt ele oare argumente iraţionale?

Când te confrunţi cu partenerul de negocieri, se întâmplă adesea ca în jocul de poker. Argumentele şi oamenii au, fiecare, rangul şi culoarea lor.

BOSTON UNIVERSITY LIBRARY

Unul este As sau Rigă, altul este Valet sau Şeptar. O carte sau alta, un jucător sau altul vor fi ba „fante de cupă", ba damă de treflă, caro sau pică. Ai observat cumva dacă oponentul tău este mai uşor de convins când îi aduci cărţi şi argumente de culoarea lui? Dacă-l zgândări la coarda sensibilă, îi închizi mai uşor gura. Dacă dai pe de lături, vorbeşti la pereţi.

Jucătorul de *cupă* este un afectiv. Fragilitatea lui afectivă seamănă cu inima roşie care-i stă simbolic mărturie. Acordă prioritate mai curând simţirii, decât gândirii. Pentru el, emoţia şi sentimentul contează mai mult decât toată raţiunea şi logica din lume.

Din contra, jucătorul de *caro* este mai curând un tip raţional, cerebral. El pune mintea mai presus decât inima. Inteligenţa cognitivă domină inteligenţa emoţională. Logica rece şi raţiunea sunt „zeii" la care se închină. Pentru el, emoţiile, sentimentele şi visele sunt copilării.

La rândul său, jucătorul de *treflă* va căuta cu disperare trifoiul cu „patru foi". El este pragmatic, descurcăreţ şi vânează oportunităţile. Ciuleşte urechile şi dilată nările când aude sau „miroase" bani, câştig, profit, ocazie, chilipir, şmen şi altele din familie. Pentru el, acestea sunt cuvintele de valoare şi cheile care-i deschid apetitul pentru negociere.

În sfârşit, am ajuns la culoarea de *pică*, frunza neagră de pe epoleţii generalilor. Ea este însemnul luptătorului, bun strateg şi tactician. Este culoarea jucătorului disciplinat şi tenace, care se bate cu îndârjire până la capătul puterilor. Când crezi că-i gata, scoate asul din mânecă.

Da, la poker contează cărţile, dar contează mai curând jucătorul. Ba, contează jucătorul, deşi contează mai curând cărţile. Adesea, în negocieri şi vânzări, poate fi la fel ca la poker; contează omul, dar contează şi argumentele, adică oferta, nevoile, preţul, concurenţa, facilităţile. Da, desigur, contează argumentele, dar contează şi omul. Vom afla oare vreodată ce-a fost mai întâi: oul sau găina?

La altitudinea marilor negociatori, se vorbeşte adesea de trei mari şcoli de etică în negocieri. Prima este *şcoala de poker*, a doua este *şcoala idealistă* şi a treia este *şcoala pragmatică*. După cum constatăm împreună, încă nu vorbeşte nimeni de „şcoala de şah" în negocieri. Mărturisesc că preţuiesc puritatea de cristal a raţiunii jocului de şah. Sunt gata să jucăm o partidă, undeva, cândva. Totuşi, atunci când negociez, deşi sunt un idealist pragmatic, prefer să joc poker.

Şcoala de poker, fondată de Albert Z. Carr, consilier special al preşedintelui american Harry Truman, priveşte negocierea ca pe un joc cu reguli ferme. Orice conduită care respectă regulile este etică. A încălca regulile însă înseamnă a trişa, iar trişorii sunt adesea împuşcaţi. Minte-mă, dar minte-mă frumos! Minciunile frumoase care nu încalcă legea şi regulile

fac parte integrantă din jocul negocierii. Altfel spus, cacealmaua face parte din regulile jocului. O negociere dură poate fi cinstită dacă negociatorii buni fac sau ignoră falsele declaraţii „amiabile" şi manifestă o sănătoasă lipsă de încredere în oponent. După ce jocul va fi fost tranşat, adepţii şcolii de poker îl vor admira şi chiar îl vor stima pe oponentul care a reuşit să-i păcălească printr-o cacealma. Dacă tactica lui a fost legală şi conformă cu regulile jocului, ei îl vor admira pe oponentul care i-a dus de nas, dar vor jura în barbă că la următorul joc vor fi mai abili şi mai puţin creduli. În jocul negocierilor, ambele părţi vor putea recurge la manipulare şi la cacealmale. Desigur, întotdeauna există un risc major: dacă oponentul răspunde cacealmalei printr-un refuz categoric, printr-un ultimatum credibil sau prin părăsirea mesei tratativelor, jocul este definitiv pierdut. Cine nu riscă nu câştigă.

Să lămurim lucrurile: şcoala de poker crede în lege şi în regulile jocului. Nu este permis să ascunzi cărţile, să te înţelegi cu alţi jucători de la masă sau să retragi miza. Totuşi, este permis să-ţi păcăleşti adversarii în legătură cu cărţile pe care le ai în mână. În ultimă instanţă, pokerul este un joc cinstit, legal şi moral.

Dar, uite că mă iau cu vorba şi-mi uit interesele. Voiam doar să aduc un argument în favoarea acestui nou volum. Voiam să te influenţez cumva să-l iei cu tine. Dacă aş avea aievea acest argument, mi-ar fi fost uşor. Dar aşa... grea treabă! Mi-e teamă că poţi trăi la fel de bine şi fără cartea asta. Ba chiar pot pune pariu că, de nu vei citi aceste pagini, nu se va întâmpla nimic rău. Decizia are culoarea ta.

Zâmbetul fluture pe chipul tău şi inimă uşoară!

Autorul

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL I

Stilul personal şi strategia de negociere

„Puterea fără Morală este o crimă,
dar Morala fără putere este o utopie."
(Blaise Pascal)

Adesea, simbolul negocierilor este o strângere de mână amicală. Oricât de amicală însă, ea *confruntă* două palme, faţă în faţă. Impactul lor poate fi *concesiv* ca o mângâiere, dar şi *agresiv* ca o menghină. Când o mână-i rănită sau firavă, reflexul de conservare ne îndeamnă să n-o întindem oricum şi oricui. O facem doar când avem garanţia că evităm trauma, armonizând stilul şi forţa strângerii mâinilor cu oponentul.

Afişând cele mai cooperante atitudini, ca şi palmele care strâng inegal, negociatorii se vor confrunta şi amiabil, şi ostil la masa tratativelor. În spatele celor mai îngereşti intenţii, negocierea rămâne o competiţie inevitabilă. Fie o luptă aspră între *adversari*, fie o întrecere sportivă între *parteneri*, fie câte ceva din amândouă, tot competiţie rămâne. Oricum ar face, părţile vor negocia acele zone de conflict, în care nevoile lor, interesele lor sau opiniile lor se contrapun.

Totuşi, atitudinea şi predispoziţiile cu care negociatorii se aruncă în competiţie, fie ca adversari, fie ca parteneri, contează enorm pentru ambianţa şi rezultatul negocierilor. Dincolo de miza şi de contextul negocierilor, natura profundă a competiţiei care ia naştere între negociatori poartă amprenta adâncă a stilului personal de negociere al jucătorilor care se confruntă la masa tratativelor.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Orice negociator va juca teatru într-o măsură oarecare, dar îi va fi greu, chiar imposibil, să adopte un stil de negociere total opus personalității și caracterului său. Chiar un actor de talia lui Robert de Niro, care joacă superb pe gangsterul dur și psihopat, ar avea probleme în rolul lui Romeo, ca să nu mai vorbim de cel al Julietei.

Înțelept ar fi ca oricine-și propune să ajungă negociator să înceapă prin a-și cunoaște stilul personal de negociere. Puternicul negociator, Guy Cabana (2005, p. 109) afirmă că prima „lege a negociatorului" este aceea de a se cunoaște pe sine însuși. Altfel, când nu știi ce vrei, celălalt nu va ști ce să-ți ofere. Negociatorul care nu-și cunoaște propriul stil are dificultăți și cu identificarea stilului oponentului de dincolo de masă. Chiar dacă, mai devreme sau mai târziu, stilul ne trădează pe toți.

Obiectivul acestui capitol constă în identificarea stilului personal de negociere și a strategiei de negociere potrivite cu acest stil.

▣ Jocul ultimatumului

Bântuie o falsă credință după care negociatorii puternici obțin ce-și doresc mai cu seamă prin agresivitate, duritate, neînduplecare, manipulare și viclenie. Marii negociatori susțin exact contrariul; succesele durabile sunt obținute de negociatorii oneşti, conciliant, răbdători și concesivi, care știu să ia, dar și să dea. În situații negociabile, majoritatea oamenilor se dovedesc rezonabili. Când sunt tratați onest și corect, răspund mai curând cu onestitate și corectitudine.

Elocvent în acest sens este celebrul joc al ultimatumului, un test în care majoritatea oamenilor probează o nevoie funciară de corectitudine.

Jocul ultimatumului

Imaginează-ți că te afli în bar, în autobuz, în parc sau altundeva, lângă un străin. Tocmai vine cineva către voi și îi întinde străinului o bancnotă de 100 de lei. Apoi, vă spune la amândoi:

„Dacă reușiți în 30 secunde să cădeți de acord asupra modului în care împărțiți suta între voi, veți păstra fiecare cât v-ați înțeles. Cu două condiții ultimative:

- străinul va face o singură dată oferta lui, cuprinsă între 0 şi 100 de lei;
- dumneata accepţi sau refuzi ferm, tot o singură dată".

Aşadar, nu aveţi voie să vă tocmiţi. Dacă nu vă înţelegeţi, nici unul nu primeşte nimic. Este posibil ca, după prima rundă, străinul să mai primească încă 100 de lei şi jocul va putea continua. Ce vei face dacă străinul oferă 5 lei şi păstrează 95? Dar dacă oferă 20 şi păstrează 80?

Foarte probabil, vei considera că merită să pierzi câteva zeci de lei, pentru a apăra corectitudinea. Studiile făcute cu jocul ultimatumului arată că, majoritatea oamenilor oferă 40% din sumă. În mod obişnuit, ofertele mai mici de 20 % sunt refuzate (pentru detalii, vezi Shell, 1999, p. 87).

▣ Modalităţi de soluţionare a unei confruntări

Cele mai multe dintre confruntările non-negociabile de natura războaielor, luptelor, turnirurilor şi duelurilor cavalereşti sau chiar a întrecerilor şi luptelor sportive, dispun doar de alternativa victorie-înfrângere. Spre deosebire de acestea, confruntările negociabile la masa tratativelor dispun de mai multe opţiuni decât simpla alternativă victorie-înfrângere. Totuşi, numărul modalităţilor de soluţionare a competiţiei rămâne şi în acest caz limitat. Practic, pot fi considerate distinct cel puţin următoarele cinci *modalităţi de soluţionare a unei confruntări*:

BCU IAŞI - CENTRALA UNIVERSITARĂ LIBRARY

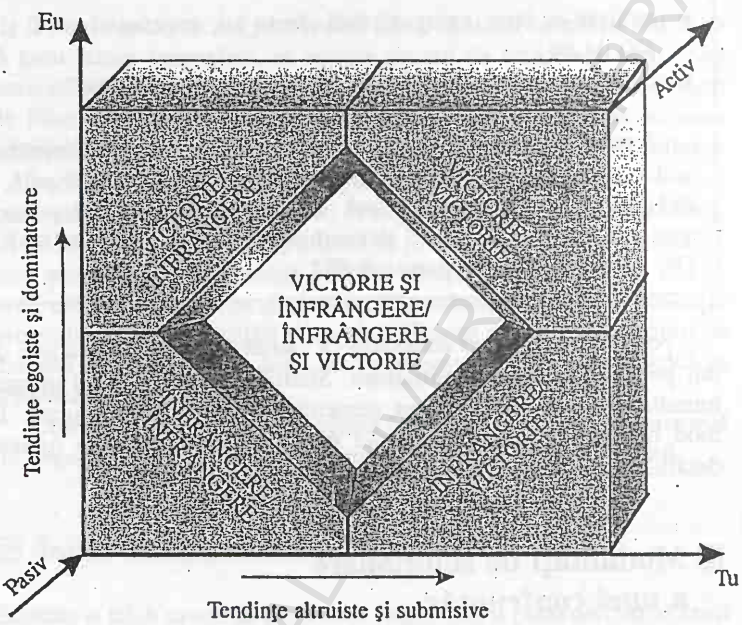


Figura I.1. *Modalităţi de soluţionare a unei confruntări*

Prima modalitate de a obţine victoria pare fermă, dar implică un risc major; atât timp cât încă nu-i definitiv anihilat, adversarul va duşmăni pe învingător, adesea răzbunându-se. Victoria este efemeră şi înşelătoare. Din păcate, această manieră de a obţine victoria este inevitabilă în confruntări de genul războaielor, conflictelor ireductibile şi chiar în competiţiile sportive cu un singur câştigător posibil. În negocierea afacerilor, acest gen de confruntare ia forma *jocurilor cu sumă nulă*, în care un jucător poate câştiga numai dacă altul pierde.

Desigur, astfel formulate, modalităţile de soluţionare a unei negocieri sugerează mai curând lupte armate şi întreceri sportive, decât tranzacţii comerciale şi înţelegeri diplomatice nonviolente. Reformulate în limbajul uzual în lumea afacerilor şi raportate la doi negociatori, să zicem Eu şi Tu, aceleaşi modalităţi de soluţionare a negocierii ar putea arăta astfel:

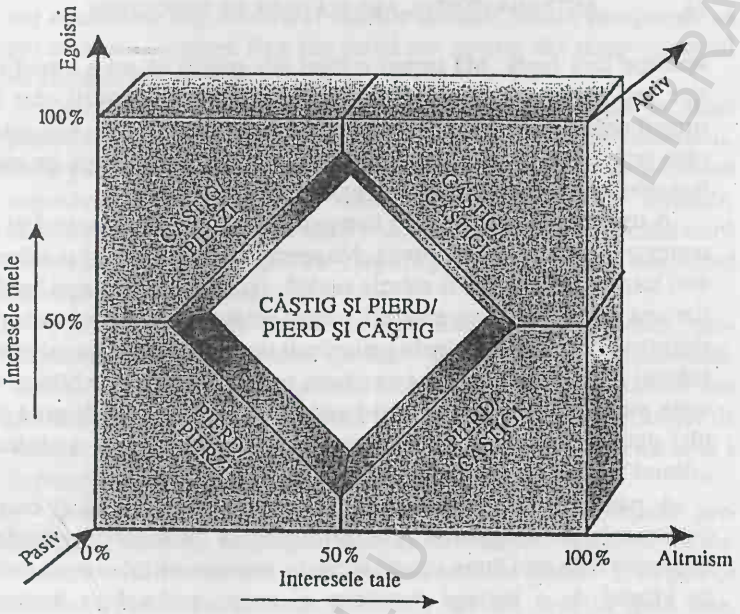


Figura I.2. *Modalităţi de soluţionare a unei negocieri*

Prima modalitate rezolvă competiţia negocierilor prin atitudini şi comportamente *Competitive*, în ceea ce mă priveşte. Eu sunt un negociator *Alfa*, care se comportă agresiv, ca un luptător dur. Poate chiar sunt un gen de Buldozer. Te percep ca pe un adversar, pentru care nu am prea mult respect şi care trebuie îngenuncheat. Vreau victoria cu orice preţ pe socoteala ta, fără a fi preocupat de nevoile tale. Orice lovitură mi se pare permisă. Rezultatul negocierilor va fi măsurat mai curând prin mărimea pierderilor pe care le voi provoca victimei.

A doua modalitate rezolvă competiţia prin atitudini şi comportamente *Concesive*, în ceea ce mă priveşte. Eu sunt un negociator *Omega*, care preţuieşte prea mult relaţia cu tine. Poate că sunt docil, slab, fricos, timorat, ezitant, naiv, obosit, beat sau excesiv de altruist. Pe scurt, poate că sunt un Papă-lapte, uşor de călcat în picioare. Îmi lipseşte încrederea în forţele proprii şi sunt gata să capitulez

aproape fără luptă. Mă supun voinţei tale pentru că mi-e teamă de tine sau te respect prea mult. Ulterior, mă voi învinovăţi, dar în timpul negocierilor primul meu impuls va fi acela de a nu te supăra prea tare. Rezultatul negocierii va fi măsurat prin satisfacţia pe care ţi-o ofer spre a salva relaţia cu tine, cu orice preţ.

A treia modalitate rezolvă competiţia dintre noi prin atitudini şi comportamente de *Compromis*. Ne percepem ca parteneri şi adversari totodată şi căutăm o soluţie rapidă, nu neapărat cea mai bună, dar una echitabilă şi acceptabilă pentru amândoi. Accentul cade pe evitarea pierderilor, inclusiv a pierderii timpului, dar şi pe salvarea relaţiei noastre. Negocierea va păstra relaţia noastră amiabilă şi va evita pierderile, chiar dacă nu-l satisface în cel mai înalt grad pe nici unul dintre ei. În final, fiecare are sentimentul că a obţinut „destul".

A patra modalitate rezolvă competiţia prin atitudini şi comportamente de *Cooperare*. Ne percepem ca parteneri şi căutăm împreună cele mai bune soluţii reciproc avantajoase. Accentul cade pe efortul de a învinge problema şi nu pe acela de a învinge adversarul. Rezultatul negocierii va fi cel mai bun posibil pentru amândoi.

A cincea modalitate eludează confruntarea prin atitudini şi comportamente de *Evitare*. Este situaţia cea mai dureroasă în care voi rămâne pasiv şi voi pierde relaţia cu tine. Voi pierde şi vei pierde tot ceea ce am fi putut câştiga.

▣ Stilul personal de negociere

Negociatorii se pot percepe deopotrivă ca parteneri şi adversari, funcţie de tipul de relaţie dintre ei, de nevoile care-i împing unul spre celălalt, de caracterul lor şi educaţia pe care au primit-o, de stările emoţionale pe care le traversează, de respectul pe care şi-l poartă, de încrederea în sine şi încrederea unuia în celălalt, de puterea de care dispun, de atitudinea faţă de compromisuri şi de încă multe, multe altele. Pe parcursul negocierii, unele dintre aceste elemente sunt variabile în mişcare, dar altele rămân relativ stabile. De pildă, balanţa puterii se dezechilibrează într-un sens sau altul,

dar caracterul negociatorului rămâne acelaşi. Stările emoţionale se pot schimba; calmul face loc furiei sau invers, dar temperamentul va rămâne neschimbat.

Toate aceste elemente care rămân relativ stabile ţin de stilul personal de negociere şi de personalitatea profundă a negociatorului. *Stilul personal de negociere sintetizează caracterul şi personalitatea negociatorului, atitudinile şi convingerile sale profunde, opiniile, obiceiurile si năravurile pe care le adoptă spontan atunci când intră într-o situaţie cu potenţial de conflict şi caută o soluţie negociată împreună cu oponentul.*

Stilul personal de negociere este mai curând atitudine, predispoziţie şi comportament spontan, decât strategie premeditată. Vocea, tonul, privirea, expresia facială, mişcarea involuntară sau postura trupului sunt doar câteva indicii care-l trădează, dincolo de voinţa şi gândirea conştientă, care aruncă măşti peste faţa ascunsă a personalităţilor noastre.

Spre deosebire de strategie, care este o linie de acţiune premeditată, stilul se manifestă dincolo de controlul gândirii lucide. Funcţionează inconştient când spunem ceva de genul: „Nu ştiu ce s-a întâmplat... *parcă n-am fost eu*", „N-am vrut să spun asta, dar..., n-am vrut să fac asta, dar... m-a luat gura pe dinainte, m-am purtat copilăreşte..., mi-am ieşit din fire...etc." Să fim serioşi! Cum adică „n-am fost eu? !".

Desigur, stilul personal de negociere acoperă o mare varietate de caractere şi comportamente umane, iar oamenii sunt adesea năucitor de diferiţi unul de altul. Totuşi, ghidându-ne după tipologia modalităţilor de soluţionare a competiţiei numită negociere, vom putea izola distinct chipul şi înfăţişarea stilurilor care se potrivesc cu cele cinci modalităţi de soluţionare a competiţiei dintre negociatori:

BCU IASI / BIBLIOTECA UNIVERSITARA LIBRARY

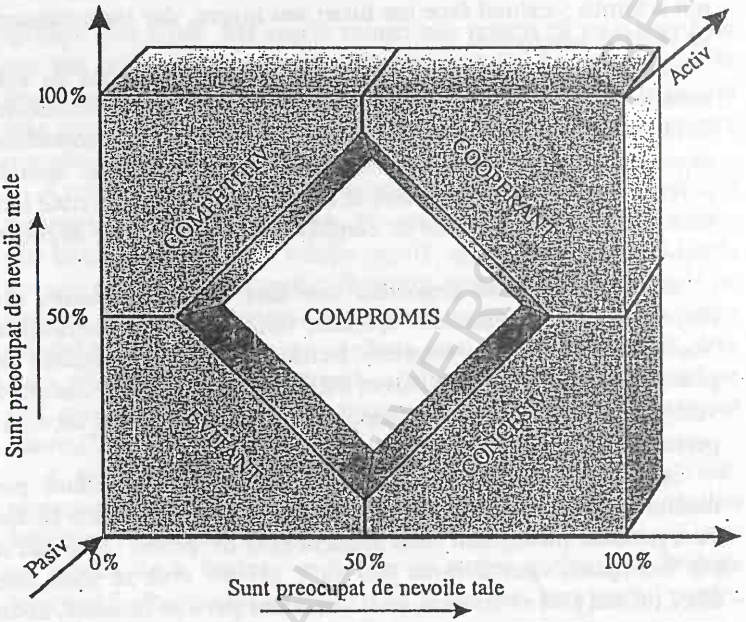


Figura I.3. *Stiluri de negociere*

Pentru a te recunoaşte şi a te regăsi mai mult sau mai puţin în unul sau altul dintre aceste cinci stiluri principale de negociere, vom proceda la un joc imaginar, construit după o superbă idee sugerată de „cel mai mare profesor de negocieri al naţiunii americane" (Shel, 1999).

▣ *Cine trece râul înot ?*

Vei participa la un concurs ciudat şi te vei gândi cu sinceritate care stil de joc se potriveşte mai bine cu propria-ţi personalitate. Vor fi zece jucători care nu se cunosc între ei, aflaţi pe cele două maluri ale unui râu ; cinci pe un mal faţă în faţă cu alţii cinci, pe malul celălalt. Tocmai soseşte şi juriul, într-o barcă pe firul apei. Preşedintele juriului ajutat de o portavoce comunică regulamentul concursului :

„Vom oferi un premiu de 10.000 de lei primilor doi jucători care-şi vor convinge vecinul din faţa lor să se arunce în apă şi să treacă râul înot pentru a-şi strânge mâinile".

Imaginează-ţi că eşti unul dintre cei zece jucători. În faţa ta, pe celălalt mal, se află persoana căreia trebuie să-i strângi mâna. Fie o convingi să treacă râul şi vei primi premiul, fie treci râul şi va primi ea premiul. Jucătorul pe care nici nu-l cunoşti va câştiga 10.000 de lei pentru că ai trecut înot până la el. Va împărţi oare premiul cu tine? Poate da, poate nu, poate va păstra partea leului.

Acum, vă uitaţi unul la altul. Fiecare dintre voi se întreabă ce-i de făcut. Opreşte-te din citit şi închide o clipă ochii! Care este primul tău impuls? Care va fi comportamentul pe care-l vei adopta? Dacă nu te mişti repede, nici unul dintre voi nu va câştiga nimic. Să vedem acum în care din următoarele stiluri te vei regăsi.

⊡ Evitant

Cel mai comod răspuns ar fi să nu faci nimic. Nu negociezi şi nici nu sari în apă. „N-am chef să fac chestia asta" ai putea spune, gândind că-i doar o farsă de prost gust, că nu merită efortul, că-i un joc idiot, că n-ai nici o şansă etc. Este comportamentul tipic de evitare al persoanei care se eschivează sau ezită, din comoditate sau de frica riscului şi a confruntării. Poate că nu ştii să înoţi şi te temi că nu mai ajungi pe malul celălalt. Evitarea este adesea calea celor lipsiţi de abilităţi. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament; stilul său personal este cel *evitant*.

⊡ Competitiv

Să zicem că eşti un tip bătăios şi ambiţios, cu adevărat dispus să te joci cu focul şi să rişti pentru a scoate din joc mai mulţi bani decât ceilalţi şi, în mod cu totul special, mai mult decât oponentul din faţa ta, pe celălalt mal. Îi vei striga oponentului: „Sari în apă şi vino să ne strângem mâinile! Voi împărţi banii cu tine". După aceasta, vei rămâne ferm pe malul tău, aşteptând oponentul să treacă râul înot. Vei putea chiar minţi, spunând că nu ştii să înoţi sau că eşti rănit. Nu te vei da în lături de la nici un tertip. Dacă trucul va funcţiona, vei câştiga premiul şi vei decide singur cât îi vei da celuilalt. Asta dacă

vei da ceva. În orice caz, vei păstra partea leului. Simţi ferm nevoia de a controla negocierea şi de a-ţi impune autoritar punctul de vedere personal. De ce n-ai face asta cu un fraier care s-ar putea arunca imediat în râu? Vei deschide negocierea cu pretenţii mari şi nu vei ezita să recurgi la ameninţări şi ultimatumuri. Dacă oponentul ezită, te vei preface că nu-ţi pasă şi că eşti gata să laşi totul baltă. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament; stilul său personal este cel *competitiv*. Ar putea fi chiar un fel de Buldozer.

▣ Concesiv

Cel mai rapid tip de răspuns ar fi acela în care nu mai pierzi timpul cu tocmeala şi sari în apă. Treci râul şi strângi triumfător mâna vecinului din faţa lor. El va câştiga premiul pentru că te-ai mişcat repede. Va fi oare dispus să-l împartă corect? În fond, nici nu-l cunoşti. Păcat! Te-ai străduit atât ca să rămâi la mila lui. Acesta este stilul concesiv, al negociatorului excesiv altruist, care cedează uşor, rezolvând şi problema celuilalt. Când alegi să negociezi şi să faci afaceri cu oamenii având acelaşi stil, vei fi răsplătit. Vor face ceea ce şi tu ai face în locul lor. Din păcate, atunci când vei avea încredere în oameni de un egoism excesiv, competitivi şi lacomi, va trebui să te mulţumeşti doar cu o strângere de mână. De la ei, vei primi puţin sau nimic. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament; stilul său personal este cel *concesiv*. Ar putea fi chiar un fel de Papă-lapte.

▣ Compromis

Foarte probabil, ai putea propune un compromis echitabil şi rapid. Vei striga partenerului că-i oferi jumătate din premiu dacă trece el râul. S-ar putea ca dânsul să-ţi ceară acelaşi efort. Vei solicita ferm tot atât cât ai cere dacă ai trece dumneata râul. Partenerul va jura pe ce are mai sfânt că va împărţi premiul la doi. Ce vei face acum? Stai să te tocmeşti sau sari imediat în apă? Dacă vei considera cererea lui justă şi vei trece râul, înseamnă că aţi căzut la o învoială rezonabilă şi ai o înclinaţie certă spre compromis. Ai simţul dreptăţii şi cauţi un acord care menţine bunele relaţii şi nu pe cele care aduc un avantaj mai mare. Compromisul este calea corectă care împarte

diferenţa dintre negociatori. Câştigi jumătate şi pierzi ceea ce ar putea fi mai mult de atât. Nu eşti nici Buldozer, nici Papă-lapte. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament; stilul său personal este *compromisul*.

▣ Cooperant

Cea mai tare abordare a problemei va cere şi cea mai mare disponibilitate la efort şi risc, dar şi înzestrarea şi abilităţile cele mai performante din partea ambilor jucători. Un partener leneş, cârcotaş sau lipsit de abilităţi va putea da totul peste cap. Din acest motiv, dacă vei adopta această abordare creativă, care cere şi imaginaţie şi încredere şi abilităţi performante, vei prefera să îţi alegi partenerul cel mai înzestrat şi mai cooperant totodată. Să admitem că ai talentul rar de a alege partenerul potrivit pentru performanţă. Îi vei cere să rămână locului şi te vei arunca în valuri pentru a-i strânge mâna pe malul său. Apoi, veţi trece împreună râul în sens invers şi vă veţi strânge mâinile şi pe malul tău. Mai înainte ca ceilalţi să se dumirească, împreună cu partenerul tău, veţi fi câştigat deja ambele premii puse în joc, câte 10.000 de lei de fiecare. A câştiga împreună maximum posibil înseamnă într-adevăr a coopera la cotele cele mai înalte. În loc să caute o modalitate de a împărţi un singur premiu, partenerii vor crea împreună o cale prin care vor câştiga fiecare câte 10.000 de lei. Aceasta este, desigur, calea celor aleşi. Pentru tangoul perfect, va fi nevoie de doi performeri care cooperează. Doi dintre cei zece jucători de pe ambele maluri vor adopta poate întocmai acest comportament; stilul lor personal este *cooperarea*. Vei remarca poate că atunci când timpul este limitat şi ceilalţi se vor mişca repede, acest stil ar putea să nu fie cel mai indicat.

Să ne oprim acum şi să medităm cu toată sinceritatea! Care dintre cele cinci comportamente ţi se pare a fi cel mai potrivit cu felul tău de a fi şi a acţiona în situaţia descrisă? Poate că nu-i chiar unul singur; ţi se potrivesc două sau chiar trei, dar nu toate. Două dintre ele sau cel puţin unul pare cu totul străin firii tale. Ţi-ar plăcea, desigur, să te regăseşti în stilul cooperant, dar trebuie să ţii seama de faptul că el cere talente, performanţe şi hărnicie la cote înalte, accesibile doar câtorva dintre noi. Vei mai remarca poate şi

faptul că maximumul de câştig personal se poate obţine şi cu stilul competitiv, dar în condiţia în care partenerul este dominat total şi după ce trece râul înot rămâne cu mâna goală. Competitivii pot avea succes total, dar sunt duri şi provoacă resentimente şi vendete. Personal, constat că un mare număr de studenţi se aruncă pe acest stil. Le place să câştige totul, dar într-o zi vor plăti scump pentru asta.

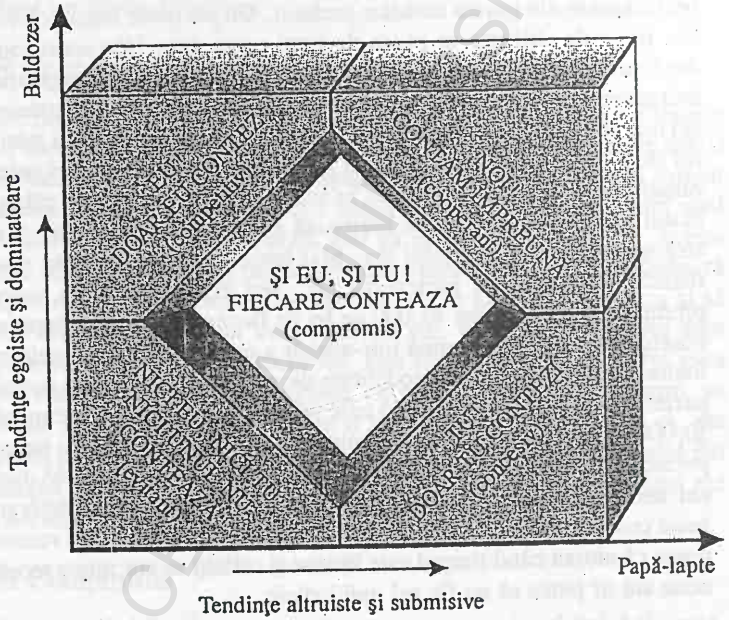


Figura I.4. *Atitudinea interpersonală asociată stilului de negociere*

Indiferent ce răspuns găseşti acestei provocări, va rămâne între noi. Dacă răspunzi cinstit şi îţi identifici adevăratul stil, atunci trebuie să-i rămâi credincios şi să fii tu însuţi. Cu el vei obţine cele mai bune rezultate accesibile. Un stil care nu ţi se potriveşte ar fi ca o haină de împrumut; ori te strânge în spate, ori îţi atârnă mânecile ca o sperietoare.

▣ *Rezistă faţă în faţă !*

În vârtejul negocierilor, lucrul cel mai important este acela de a controla propriul comportament şi nicidecum comportamentul oponentului. O probă imediată a stăpânirii de sine avem în orice confruntare interpersonală, fie şi banală, în limbajul trupului. La modul propriu, când spunem despre un negociator că este „bine înfipt pe picioare", avem în vedere postura şi echilibrul său. La figurat, lăsăm de înţeles că este un tip de neclintit sub aspectul personalităţii şi caracterului. Bine clădit fizic înseamnă şi stabil în plan psihic. Fiind „cu picioarele pe pământ", va fi greu de dezechilibrat cu un truc sau „ghiont" emoţional minor.

Un prim indiciu al stabilităţii negociatorului, la nivelul limbajului trupului, priveşte controlul centrului de greutate al corpului, aflat în apropierea coloanei vertebrale, mai jos de linia ombilicului. Un exerciţiu simplu ca un joc de copii stimulează conştientizarea şi antrenamentul acestuia.

Antrenamentul nr. 1

„Bine înfipt pe picioare"

Jocul propune analogia negocierii cu o aparent copilăroasă confruntare între oponenţii plasaţi faţă în faţă, la distanţa braţelor întinse. Ei se vor dezechilibra unul pe altul prin lovituri înşelătoare ale palmelor, care împing sau evită fulgerător impactul palmelor celuilalt. Două linii de demarcaţie între jucători, trasate la vârful picioarelor, vor împiedica invazia teritoriului şi dominarea prin forţă brută. Fie un arbitru, fie jucătorii înşişi vor ţine scorul punctelor reuşite prin dezechilibrări repetate ale adversarului.

La finalul jocului de 3-4 minute, vom mulţumi oponentului fără cuvinte.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Scopul jocului este acela de a ne obişnui cu ideea că, atunci când negociem faţă în faţă, prima grijă va fi aceea de a ne concentra asupra propriului comportament, asupra propriului corp, în permanentă căutare a unui centru interior de stabilitate psihică şi greutate corporală. Păstrând propriul echilibru interior putem regăsi forţa şi siguranţa prin care să „facem faţă altuia" exprimând puterea fără să dominăm sau să fim dominaţi.

Jucătorul care stă mai bine pe picioare are şanse mai mari să fie un negociator stabil şi echilibrat emoţional. Fleacuri, dar ştii ce mult contează! În negocierile cotidiene, inteligenţa emoţională este mai utilă decât cea cognitivă, academică.

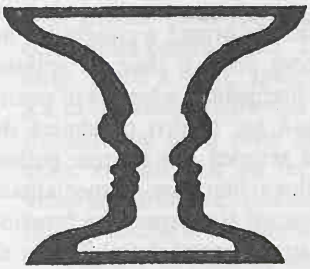
⊡ Cooperant *versus* competitiv

În spatele celor cinci stiluri fundamentale de negociere se află o primă clasificare elementară, care se rezumă la doar două stiluri de bază: cooperant şi competitiv.

Tipul de negociator mai des întâlnit în filme sau romane este cel competitiv. Duritatea lui, tactica, trucul, pumnul în masă şi ultimatumul îl fac spectaculos. Nu este tocmai redarea fidelă a stilului negociatorilor obişnuiţi, din practica comercială sau diplomatică. Studiile întreprinse asupra comportamentului avocaţilor americani (Shell, 2005, p. 16) indică faptul că 65 % dintre ei sunt cooperanţi sau concesivi şi doar 24% sunt competitivi. În plus studiul relevă clar faptul că negociatorii cooperanţi şi concesivi sunt incomparabil mai eficienţi decât cei competitivi şi duri. Raportul procentual este de 75 % la 12 %.

Unii psihologi şi psihiatri folosesc termenul *Acordor* pentru personalitatea cooperantă şi termenul *Dezacordor* pentru personalitatea competitivă. În psihologia Gestalt şi în NLP, ei au demonstrat faptul că există multe moduri în care oamenii pot percepe diferit aceleaşi obiecte, fenomene, imagini.

Acordorii sau cooperanţii sunt persoane cu viziuni predominant pozitive. Ei „văd" mai ales soluţiile care armonizează punctele de vedere ale oponenţilor şi fac uşor conexiuni între evenimente şi oameni. Sunt mai curând optimişti şi văd prioritar jumătatea plină a paharului şi faţa frumoasă a lucrurilor şi întâmplărilor.



Ce vezi ?
O vază?
O vază albă în faţa alteia negre?
Un picior de masă de grădină?
Două profiluri umane, faţă în faţă?
Patru profiluri, două albe şi două negre?
Un stâlp de balustradă?
O clepsidră?
O cupă? Un pahar?
O halteră răsturnată?
Ce simplu, nu-i aşa?

Figura I.5. *Realitatea este o iluzie*

Dezacordorii sau competitivii au viziuni mai curând pesimiste şi tendinţa de a fi critici şi neînduplecaţi. Se îndoiesc uşor de tot şi toate, deoarece văd uşor detaliile imperfecte şi partea goală a paharului. Poate tocmai de aceea tind în mod funciar să domine şi să controleze negocierea şi pe oponenţi. Dacă nu obţin ce-şi doresc, pot abandona relaţia cu sânge rece.

Practicienii negocierii şi ai vânzărilor vorbesc adesea de alte două categorii asociate stilurilor de negociere pe care nu le prea întâlnim în cărţi şi manuale. Ei spun simplu că dincolo de puterea poziţiei sociale sau a ierarhiei există negociatori puternici şi negociatori slabi. Între ei există diferenţe semnificative sub aspectul vitalităţii, energiei, rezistenţei fizice şi psihice, tot aşa cum există diferenţe de gabarit, înălţime sau culoare a ochilor.

▣ Reacţiile spontane

Aşa cum s-a văzut deja, interacţiunea personalităţilor năucitor de diferite implicate în negociere pune în permanent pericol relaţia dintre părţi. De aceea, nu-i necesar atât controlul comportamentului oponentului, cât mai ales controlul propriului comportament. A pierde controlul comportamentului propriu înseamnă a cădea pradă unor reacţii spontane, dând curs pornirilor instinctuale şi impulsive.

În acest caz, nu mai poate fi vorba de alegeri raţionale, strategice şi tactice, ci de opţiuni spontane şi reacţii impulsive la acţiunile

surpriză ale adversarului sau la modificarea bruscă a condiţiilor de negociere. Reacţia spontană este altceva decât o linie de acţiune raţională sau o schemă tactică selectată premeditat, adaptată în raport cu situaţia şi adversarul. Nu mai lasă loc pentru o tehnică de comunicare eficace, pentru o capcană retorică sau un truc psihologic de manipulare. Practica negocierilor şi literatura de specialitate dispun de un întreg arsenal de tactici, trucuri şi scheme care funcţionează prost sau nu funcţionează deloc sub impactul destabilizator al reacţiilor spontane.

Reacţia spontană este o descătuşare bruscă a furiei, a fricii, a disperării sau bucuriei. Poate lua forma unui exces de autoritate, a unui atac brutal la persoană, a unui abandon prematur şi nejustificat, dar şi a unei concesii generoase sau a unei capitulări umile, tremurând de teamă.

Când suntem confruntaţi cu situaţii conflictuale, manifestăm tendinţa firească de a reacţiona impulsiv, fără să mai gândim (Ury, 1994). Când oponentul atacă dur, loveşte sub centură, sfidează, unelteşte, minte, se încăpăţânează, ridică tonul sau trânteşte cu pumnul în masă, este greu să mai judecăm lucid şi detaşat, dar uşor să cădem pradă unei reacţii spontane. Patru genuri extreme de reacţii spontane ar merita un scurt comentariu, adică:

- ataci sau întorci lovitura (Buldozer);
- cedezi rapid şi capitulezi fără condiţii (Papă-lapte);
- eviţi, fugi, abandonezi prematur, rupi relaţia şi laşi totul baltă (Evitant);
- taci şi înghiţi politicos, reprimând sau ignorând suferinţa (Delicat).

▣ *Buldozerul*

Primul gen de reacţie este caracteristic stilului competitiv, persoanelor agresive şi vindicative. Stilul lor de abordare şi relaţionare se bazează pe atac, contră şi răzbunare. Negociatorul manifestă tendinţa de a-şi satisface interesele proprii, fără a ţine seama de interesele oponentului. În acest scop, foloseşte toată puterea de care dispune, toate căile şi mijloacele care duc la înfrângerea oponentului, privit ca potenţială victimă. Relaţia ca atare este privită ca o competiţie cu un singur câştigător posibil.

Buldozerul calcă în picioare sau răspunde atacului cu un contraatac, plătind cu aceeaşi monedă, după legea talionului (ochi pentru ochi, dinte pentru dinte). Dacă sunt Buldozer şi partenerul a strigat, strig. Dacă a spart, sparg. Dacă a dat, dau. Dacă a înjurat, înjur ş.a.m.d. Comportamentul Buldozer este efectul violent al tendinţei inconştiente de a evita durerea eşecului. Este un comportament activ, energic, dar un fel egoist de a gândi relaţia în termeni de victorie-înfrângere. Buldozerul crede că cineva nu poate să câştige, fără ca altcineva să piardă.

Uneori, ce-i drept, atacul sau riposta puternică intimidează şi pun capăt confruntării. Din nefericire, prea rareori atacul dur sau riposta violentă sunt suficiente pentru a convinge oponentul să se oprească. De cele mai multe ori, conduc la escaladarea conflictului, la confruntare dură şi zadarnică. Atacul şi contraatacul deteriorează bunele relaţii dintre parteneri. În plus, învingătorul prin violenţă trebuie să se ferească de învinsul care nu va respecta un „acord" care nu ţine seama de interesele şi orgoliile sale. Învinsul de astăzi este învingătorul de mâine.

Stilul excesiv competitiv este numit *Buldozer* pentru că demolează uşor şi construieşte greu. Buldozerul este veşnic gata să spună ceva de genul: „Nu. Ba nu! Nu sunt de acord. Eu am dreptate. Te înşeli. Ascultaţi-mă pe mine! Este aşa cum vă spun eu. Eu decid ce trebuie făcut".

◙ *Papă-lapte*

Al doilea gen de reacţie spontană este caracteristic stilului concesiv, persoanelor care se supun şi cedează prea uşor. Capitulează fără luptă şi fără condiţii. Se fac mici pentru că adversarii par mari şi tari. Papă-lapte este submisiv sau pasiv şi cedează fără luptă. Merge pe mâna adversarului. Îi dă deplină satisfacţie, fără să ceară nimic în schimb. Înghesuit în corzi, cade repede de acord. În mod normal, capitularea fără condiţii nu înseamnă doar înfrângere, ci şi frustrări şi regrete ulterioare: „Am cedat prea uşor. Măcar dacă luptam şi eu!". Ocazii şi afaceri bune sunt ratate. Negociatorul care nu se „bate" este etichetat ca prea concesiv şi slab de înger. Un Papă-lapte îşi spune adesea că este ultima dată când mai cedează. Intimidat de

comportamentul autoritar, atacul violent sau de crizele de furie ale oponentului, se îmbată cu iluzia că este ultima dată când se mai întâmplă aşa. Dar nu face altceva decât să creeze un precedent care va încuraja alte isterii ulterioare. Este ca şi cum ar da unui tigru „ultima" bucată de carne, convins că, după asta, tigrul va deveni vegetarian.

Acest comportament reactiv, lipsit de putere şi autoritate personală este tipic pentru stilul de negociere excesiv de concesiv. „Negociatorul" gen Papă-lapte a ajuns din eroare într-o astfel de postură. Mai poate fi vorba de comportamentul persoanelor care nu au tăria să spună „Nu", atunci când nu poate fi vorba de „Da". Sau invers. Papă-lapte deschide gura să spună „Nu" şi iese „Mda". În plus, perdanţii care cedează fără luptă devin resentimentari.

Papă-lapte cedează pasiv şi moale, prea uşor de convins, deposedat şi demolat. Cade uşor de acord şi face concesii fără să ceară nimic în schimb. Este gata oricând să spună ceva de genul: „Da. De acord. Cum vrei tu. Ai dreptate. Mă înşel. Voi ţin cont de tine, de nevoile tale şi nu de ale mele. Mda. Bine mai spuneţi! Aşa este".

◙ *Evitantul*

Al treilea gen de reacţie emoţională spontană priveşte comportamente de evitare şi abandon prematur. De regulă, se manifestă prin ruperea bruscă a relaţiei cu persoana sau cu firma dificilă. Prin fugă şi neimplicare, evitantul evită înfrângerea, dar şi victoria. Nu se impune agresiv ca un Buldozer, nu se supune umil ca un Papă-lapte, dar nici nu cooperează până se ajunge la o soluţie. Nu-şi impune propria soluţie, dar nici nu acceptă soluţia oponentului. Nu luptă, nu impune, nu cedează, ci evită sau se retrage.

Evitantul încetează să mai discute, să mai asculte, să mai lupte. Pleacă bosumflat, se retrage prematur din conflict. Dacă este vorba de o afacere, el reziliază contractul. Dacă este vorba de familie, divorţează. Dacă este vorba de slujbă, demisionează. El evită persoana dificilă sau schimbă subiectul dificil înainte de a găsi o soluţie. Trece pe glumă. Se declară obosit etc. Abandonează negocierea mai înainte de obţinerea unui acord bun sau rău.

Într-o confruntare negociabilă, fuga nu ajută pe nimeni. Cel abandonat ajunge să vorbească la pereţi. Cel care se retrage fizic sau

emoţional din conflict nu mai are nici un cuvânt de spus şi nici un control asupra a ceea ce se va întâmpla. Urmare abandonului său, relaţia se rupe, măcar temporar, iar problema se complică şi mai mult. Fie sub aspect financiar, fie sub aspect emoţional, efectul abandonului poate fi grav: un client mai puţin, o căsnicie distrusă, o carieră ratată. În plus, luând-o mereu de la un capăt, Evitantul riscă să nu mai ajungă niciodată la celălalt. Găseşte uşor un scenariu de ratare.

Există desigur destule situaţii în care retragerea, abandonul şi fuga pot fi soluţiile bune. Este înţelept să te retragi, atunci când conflictul nu te priveşte cu adevărat, când miza este mică şi subiectul fără importanţă, când nu ai nici o şansă să rezolvi ceva sau când ai altceva mai bun de făcut. Evitantul abuzează de „Lasă-mă în pace! Îmi iau jucăriile şi plec!".

◙ *Delicatul*

Un al patrulea gen de reacţie spontană este aparenta lipsă de reacţie a persoanei care se preface că este de acord sau se supune fără convingere. Spune un „Da" prefăcut. În sinea sa, nu cedează. Teama de ruptură ia aparenţa delicateţii şi politeţii, mascând sau reprimând manifestările de contestare şi reproş în direcţia adversarului. Persoana delicată şi politicoasă respinge ideea de conflict, datorită unui refuz interior de a lua act de existenţa sa. Pentru că păstrează doar aparenţa relaţiei amiabile şi calme, cu orice preţ, se încarcă inevitabil cu frustrări şi resentimente, care răbufnesc ulterior.

Nu-i rău să facem asta atunci când este în joc o relaţie bună, încă fragilă, care poate fi salvată dacă optăm pentru tact, politeţe şi delicateţe, în detrimentul declaraţiilor dure, cuvintelor grele şi aspre sau a adevărului brutal sau dureros.

A reprima suferinţa generată de un conflict ascuns cu partenerul înseamnă a deschide un conflict interior, alimentat de prefăcătoria de a nu lua în seamă aspectele dureroase şi injuste ale relaţiei. Oare putem face orice de dragul relaţiei sau de dragul armoniei şi prieteniei cu partenerul? Fără îndoială, răspunsul este „Nu". Dacă taci şi treci cu vederea ceea ce este neplăcut sau dureros pentru tine, adversarul nu va putea şti ce se întâmplă. El nu va avea de unde să

BCU LIBRARY UNIVERSITY

afle ceea ce se petrece cu tine şi nu va conştientiza faptul că greşeşte faţă de tine. Îl condamni în taină, dar îl suporţi cu delicateţe, discreţie şi răbdare, de dragul relaţiei şi al liniştii, dar el nu ştie acest lucru şi nu poate face nimic pentru a-şi schimba comportamentul. Când se întâmplă aşa, eşti *complice la greşeala sa*, la fel de vinovat cât dânsul, pentru că nu-i dai şansa să se îndrepte. Delicateţea şi politeţea excesivă nu trebuie să ne împiedice să spunem lucrurilor pe nume.

*
* *

Aceste patru tipuri de reacţii spontane trebuie privite mai curând ca manifestări impulsive extreme, necontrolate de gândirea lucidă. Nici vorbă de comportamente raţionale, bazate pe etica şi logica relaţionării interumane. Ele nu sunt rezultatul unor decizii elaborate de cortex, ci au mai curând o determinare hormonală şi viscerală. Oricare dintre ele poate fi întâlnită la oricare dintre noi, în diverse situaţii şi relaţii. Una sau alta poate fi dominantă în comportamentul unor persoane. Reacţiile spontane, trebuie pe cât posibil reprimate. Mai întâi, este necesară conştientizarea lor ca atare. Apoi, sub controlul raţiunii, prin exerciţiu repetat, pot fi depăşite sau diminuate. Reacţiile spontane pot face inutilă alegerea premeditată a unor strategii şi tactici de negociere. Toată strategia şi tactica pot fi date peste cap de excesiva implicare emoţională. Din păcate, prinşi în vârtejul confruntărilor, scăpăm prea adesea de sub control reacţiile spontane.

▣ Evaluarea stilului personal de negociere

Pentru a identifica stilul personal de negociere şi înţelege mai bine legătura sa cu alegerea strategiei de negociere potrivite pentru fiecare dintre noi, vom propune un test de evaluare a stilului de relaţionare şi negociere. Ideea testului nu ne aparţine. Testul a fost doar reconstruit prin exerciţii repetate cu studenţii, de-a lungul anilor, printr-un proces de calchiere, adaptare şi reformulare, pornind de la clasificarea şi testul atitudinii faţă de conflict, elaborate de Kenneth Thomas şi Ralph Kilmann (1974). Testul poate fi achiziţionat pe Internet. În ceea ce ne priveşte, l-am aproximat indirect, după Jean

Hiltrop şi Sheila Udall (Hiltrop; Udall, 1998, pp. 29-33) şi alţi autori (de pildă, Shell, 2005, pp. 355 şi 356).

Antrenamentul nr. 2

Testarea stilului personal de negociere

Din galeria persoanelor importante pentru tine, vei alege una de care te leagă o relaţie consistentă şi durabilă, dezvoltată pe poziţii de egalitate şi simetrie. Va fi o persoană cu care împarţi deopotrivă bune şi rele. În timp ce vei evalua enunţurile din tabelul de mai jos, te vei regăsi împreună cu acea persoană în fel de fel de situaţii conflictuale de viaţă autentică, mari şi mărunte, la şcoală, muncă, competiţie, distracţie, excursie, familie, anturaj şi orice alt cadru de referinţă, în care ai negociat cu ea.

În faţa conştiinţei tale şi a partenerului(ei) de relaţie, vei fi responsabil(ă) de evaluarea onestă a celor 45 de enunţuri din tabel. Ele sunt relevante pentru comportamentul adoptat spontan în relaţie, în situaţii cu potenţial de conflict.

De fiecare dată când evaluezi un enunţ, te vei raporta măcar la câteva împrejurări reale, ilustrative pentru conţinutul său. După cum enunţul se potriveşte mai puţin sau mai mult cu atitudinea şi comportamentul tău, va fi apreciat cu o notă de la 1 la 10:

- 1, pentru aprecierea „Fals 100 %", adică: „Dezacord total" sau „Niciodată";
- 10, pentru aprecierea „Adevărat 100 %", adică: „Acord total" sau „Întotdeauna".

Textul aflat în capul primei coloane a tabelului („Atunci când intru în dezacord/conflict cu acea persoană...") vizează toate enunţurile din tabel şi, practic, trebuie repetat în gând, înaintea fiecărui enunţ. Nota acordată fiecărui enunţ va fi înscrisă în cifre, de la 1 la 10, în căsuţa corespunzătoare din scala de răspuns. Restul căsuţelor din linia enunţului rămân goale.

Ai şansa să afli unele informaţii utile despre comportamentul tău în relaţie!

Tabelul I.1. *Evaluarea enunţurilor*

ENUNŢUL Atunci când intru în dezacord sau conflict cu acea persoană ...		Dezacord Acord (1 – 10)
1	Tac şi ascult cu răbdare, „în papucii ei", până-i înţeleg punctul de vedere.	
2	Reuşesc să schimb repede subiectul dificil sau dezagreabil.	
3	Evit persoana ; o rup cu ea, copil bosumflat care-şi „ia jucăriile şi pleacă.	
4	Trec la ameninţări şi represalii, fiindcă nu-mi place să fiu pe locul doi.	
5	Retrăiesc eu însumi emoţiile şi sentimentele sale.	
6	Altruist(ă) cum sunt, las de la mine şi vin în întâmpinarea nevoilor sale.	
7	Renunţ repede la poziţia mea. În fond, cel înţelept cedează.	
8	Mă ţin tare ; prefer să fiu mai curând „lupul" decât „mielul".	
9	Mă concentrez pe deosebirile dintre noi, pe aspectele în care nu cădem de acord.	
10	Mă calmez şi stabilesc cât mai exact toate punctele de acord şi dezacord.	
11	Las de la mine, ca să lase de la ea, până cădem „la pace".	
12	Mă mai prefac că sunt de acord ; tac şi înghit ca să evit scandalul.	
13	Nu mă las până găsim cea mai bună soluţie pentru noi, amândoi.	
14	Apelez la un arbitru, persoană neutră care să dea dreptate unuia sau altuia.	
15	Caut rapid o soluţie din care fiecare câştigă şi pierde câte ceva.	

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

	ENUNŢUL **Atunci când intru în dezacord sau conflict cu acea persoană ...**	Dezacord Acord (1 – 10)
16	O dau pe glumă; spun un banc sau aduc ceva vesel în discuţie.	
17	Puterea e dreaptă; cu instinct de strateg, folosesc sursele de putere de care dispun.	
18	Mai întâi, clarific nevoile şi dorinţele sale, ce vrea cu adevărat.	
19	Nu ezit să mă plâng, să mă tângui, dacă asta poate fi o cale să obţin ceea ce vreau.	
20	Renunţ elegant la poziţia mea, dar îi dau de înţeles cât de mult sufăr.	
21	Îi dau dreptate, ca să evit cearta; decât un război drept, mai bine o pace strâmbă.	
22	Fac rapid unele concesii în schimbul altora.	
23	De obicei, soluţia propusă de mine se impune de la sine.	
24	Reuşesc adesea să amân sau să fac uitate subiectele generatoare de conflict.	
25	Mă mulţumesc cu calea de mijloc; nu-i cea mai bună, dar protejează relaţia.	
26	De obicei, soluţia pe care cădem de acord e cea propusă de cealaltă persoană.	
27	Merg pe sinceritate totală; joc cu toate cărţile pe masă, cu orice risc.	
28	În relaţie, sunt persoana mai generoasă, care spune: „Treacă de la mine".	
29	Mi se pare normal să fac o delimitare clară între poziţia mea şi poziţia sa.	
30	Înţeleg să renunţ la pretenţiile mele, dacă face la fel cu ale sale.	
31	Tac şi mă retrag. De ce să torn gaz pe foc? Facă aşa cum vrea, dar fără mine!	

BCU IAŞI

	ENUNŢUL Atunci când intru în dezacord sau conflict cu acea persoană ...	Dezacord Acord (1 – 10)
32	Mă concentrez pe asemănările dintre noi, pe aspectele în care cădem de acord.	
33	Imaginez tot felul de soluţii noi, indiferent de risipa de timp şi energie.	
34	Nu mă las până o conving de logica argumentelor mele.	
35	Mă apucă groaza şi capitulez; ca să evit cearta, admit că am greşit, deşi...	
36	Cedez imediat. Am adesea un uşor sentiment de inferioritate; mă complexează.	
37	În general, lucrurile merg mai bine, dacă le facem după capul meu.	
38	Îmi schimb din zbor planurile şi obiectivele, dacă n-am nimic de pierdut.	
39	De regulă, nevoile şi opiniile mele concordă cu ale persoanelor din anturaj.	
40	Cred sincer că destinul hotărăşte pentru noi; ştiu că nu putem lupta împotriva lui.	
41	Încetez discuţia şi mă retrag supărat(ă); am dreptul să mă mai supăr, nu-i aşa?	
42	Nu reacţionez imediat, dar am grijă să i-o coc mai târziu, când nici nu se aşteaptă.	
43	De regulă, reuşesc să mă impun, prin isteţime sau şiretenie.	
44	Caut soluţii care împart avantajele şi dezavantajele în mod aproximativ egal.	
45	Mă înfurii sau mă tem, dar rămân fundamental optimist(ă); simt că putem găsi împreună noi şi noi opţiuni care vor aduce avantaje comune.	

BCU

Urmează tabelul nr. I.2., în care fiecare coloană regrupează enunţurile specifice fiecărui stil de negociere, comunicare şi relaţionare interpersonală:

- în coloanele „Nr." sunt înscrise numerele curente ale enunţurilor din tabelul I.1.;
- în coloanele „P", vei înscrie punctajul alocat fiecărui enunţ.

Intensitatea relativă a manifestării fiecărui stil în propriul comportament va fi estimată prin totalul punctelor însumate pe coloana sa.

Tabelul I.2. *Grila de evaluare a stilului de negociere*

Cooperare		Compromis		Competitiv		Concesiv		Evitant	
Nr.	P	Nr.	P	Nr.	P	Nr.	P	Nr.	P
1		11		4		6		2	
5		15		8		7		3	
10		22		9		20		12	
13		25		17		21		14	
18		29		19		26		16	
27		30		23		28		24	
32		33		34		35		31	
39		38		37		36		40	
45		44		43		42		41	
Total		**Total**		**Total**		**Total**		**Total**	

Urmează graficul din figura I.6., în care vei haşura pe înălţime proporţional cu totalul coloanelor din tabelul I.2. Dacă numărul de puncte cumulat în coloana „cooperare" depăşeşte 80, vei trece surplusul la tipul „Buldozer"(vei face doar un amendament mintal, de vreme ce nu apare în grafic). Suprafaţa haşurată va indica profilul aproximativ al stilului personal de negociere şi relaţionare.

BCU IAŞI CENTRALA UNIVERSITARĂ LIBRARY

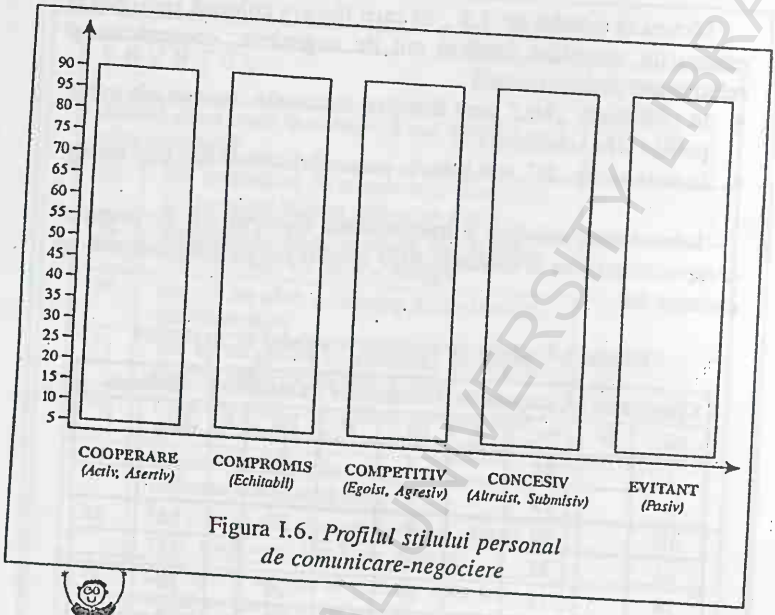


Figura I.6. *Profilul stilului personal de comunicare-negociere*

Alegerea strategiei de negociere

Aşa cum s-a putut constata până aici, alegerea strategiei de negociere nu este şi nu poate fi o simplă opţiune teoretică sau una tranşată în termeni perfect raţionali. Strategia este inerent dependentă de stilul personal de negociere, caracterul şi temperamentul părţilor aflate la masa tratativelor.

În mod inevitabil, strategia aleasă va fi „contaminată" de personalitatea negociatorului, de temperamentul şi caracterul său, de valorile morale în care crede, ca şi de oponent, conjunctură şi miză. Stilul personal se răsfrânge în maniera de abordare a problemei şi a oponentului, în maniera de comunicare şi în ataşamentul faţă de relaţie sau faţă de obiective şi miză. Toate acestea influenţează alegerea strategiei.

Unele persoane sunt competitive şi dominatoare, cu o constantă comportamentală agresivă. Ele percep relaţia ca pe o luptă care

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

trebuie câştigată cu orice preţ. Alte persoane pot fi mai concesive, dispuse să cedeze din obiective pentru a păstra relaţia. Unele sunt flexibile şi cooperante, altele încăpăţânate, inflexibile. Unele au un caracter onest, altele sunt lipsite de scrupule morale. Oameni diferiţi au nevoie de strategii şi abordări diferite. Alegerea va fi bună în măsura în care omul se potriveşte cu strategia. Vom putea spune: omul potrivit la strategia potrivită şi reciproc.

În negocieri, mai mult decât oriunde, oamenii caută să obţină ceea ce cred că este „corect, just" şi posibil să obţină. Ei văd şi aud mai ales ceea ce cred că este posibil să vadă şi să audă. Convingerile lor formează un fel de „hartă mentală" a traiectoriei necesar a fi parcurse pe durata confruntărilor. Negociatorul caută drumul către partener, către acord şi către obiective, folosindu-se cvasiinconştient de această hartă mentală, ca de una rutieră sau turistică. Totuşi, harta mentală nu este chiar drumul sau teritoriul, tot aşa cum convingerile despre realitate nu sunt realitatea ca atare. A negocia fără o minimă idee de strategie ar fi la fel cu a şofa fără o hartă rutieră într-un ţinut necunoscut. Harta mentală din capul negociatorului este prima idee intuitivă de strategie, bazată pe tendinţele comportamentale cotidiene.

◙ *Elaborarea unei strategii*

Într-un capitol anterior am văzut că evaluarea situaţiei şi alegerea strategiei sunt cheile pregătirii negocierilor. Ele depind de stilul personal al negociatorului, dar şi de al partenerului, de miza pusă în joc şi de conjunctură. Dacă planul strategic este elaborat prea amănunţit şi rigid, iar negocierile iau o turnură neaşteptată, greu de anticipat, nu mai dau rezultate pozitive. În astfel de cazuri, negocierile trebuie întrerupte, pentru reexaminarea unei strategii alternative. Cel mai adesea, este utilă alegerea din start a unui plan strategic flexibil, cu mai multe variante ce pot fi adaptate sau abandonate din mers.

◙ Puncte de sprijin

Câteva puncte de sprijin în elaborarea strategiei pot fi găsite de negociator în cele mai bune răspunsuri formulate la următoarea listă de întrebări:

- Care sunt obiectivele ce „trebuie realizate" ?
- Care snt obiectivele ce „se doresc a fi realizate" ?
- Care sunt obiectivele ce „se încearcă a fi realizate" ?
- Care sunt punctele tari şi punctele slabe ale părţilor negociatoare?
- Care sunt criteriile după care vor fi apreciate succesul sau eşecul negocierilor?
- Care este cea mai bună alternativă la negociere (BATNA)?
- Care este poziţia de retragere din negociere?
- Ce atitudine şi stil de negociere vom adopta în deschidere?
- Ce stil de negociere va adopta oponentul?
- Ce tactică se va folosi în stabilirea momentului, locului, echipei şi a ordinii de zi?
- Ce întrebări trebuie adresate în prima fază?
- Ce atitudine probabilă va adopta partenerul?
- Ce întrebări probabile va pune partenerul?
- Ce fel de răspunsuri, ce tip de replici va da negociatorul acestor întrebări?
- Care sunt sursele de putere de care dispune negociatorul?
- Care sunt sursele de putere de care dispune partenerul?
- Cine va declara primul poziţia de deschidere a negocierilor?
- Care va fi poziţia de deschidere declarată de negociator?
- Sunt suficiente argumente în sprijinul acestei poziţii?
- Ce informaţii lipsesc încă şi unde trebuie căutate?

▣ *Etape de parcurs*

Chiar dacă toate întrebările de mai sus îşi află răspunsuri pertinente, strategia nu este încă articulată. O anumită eşalonare în timp şi o minimă disciplinare în conţinut sunt necesare în construcţia strategiei. Având doar un caracter orientativ şi consultativ, o astfel de disciplinare a procesului de elaborare a strategiei ar putea ţine seama de următoarele câteva etape:

1. Stabilirea obiectivelor (mizelor) este punctul de plecare (şi, deloc paradoxal, şi cel de sosire) absolut obligatoriu în elaborarea unei strategii. În paralel cu formularea obiectivelor, se desfăşoară o amplă campanie de culegere de informaţii privind piaţa, partenerii, mediul de afaceri, concurenţa etc.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pe baza informaţiilor obţinute, obiectivele sunt formulate concret şi precis. Uneori, se admite o marjă de manevră care să ţină seama de obiectivele partenerului. De pildă, dacă cineva negociază cu patronul o creştere de salariu şi formulează obiectivul: „Voi obţine o creştere cât mai mare posibil", nu va şti cu adevărat pentru ce anume să se bată. Practic, nu va avea un obiectiv clar definit. În schimb, dacă va spune: „Voi obţine o creştere de 15%", va şti în mod precis şi punctual ceea ce vrea să obţină.

2. Descompunerea procesului de negociere în faze cu obiective intermediare, care apropie treptat obiectivul final, ar putea fi a doua etapă. De pildă, dacă obiectivul final este creşterea salariului, fazele intermediare ar putea fi:
   a) provocarea unei întâlniri „întâmplătoare", pentru cunoaştere reciprocă şi personalizarea relaţiei cu patronul;
   b) întrevedere oficială, cu prezentarea de idei sau proiecte utile firmei, pentru a obţine o recunoaştere profesională;
   c) provocarea unei întrevederi informale, pentru a testa relaţia şi a aduce în discuţie preocuparea pentru o slujbă mai bine plătită, fără a solicita explicit creşterea salariului;
   d) o perioadă de aşteptare a unei posibile oferte de creştere a salariului din partea patronului;
   e) obţinerea unei întrevederi oficiale în care se va cere explicit majorarea de salariu etc.
3. Identificarea acţiunilor tactice care ar putea concretiza strategia este faza ce urmează. În această etapă, fără scrupule şi prejudecăţi, pentru fiecare fază a strategiei sunt înşiruite tehnici, tactici sau şiretlicuri care pot sprijini atingerea obiectivelor intermediare. Conţinutul acestei etape priveşte identificarea oricăror căi şi mijloace care pot asigura realizarea obiectivelor. Aici, intră în discuţie şi sursele de putere de negociere, locul, momentul, echipa, contextul, sistemul de alianţe etc. De pildă, se poate cere o mărire de 19%, pentru a păstra o marjă de manevră până la obiectiv (15%). Se mai poate alege ziua de naştere pentru a adresa cererea sau restaurantul preferat al patronului etc.
4. Evaluarea şanselor de succes ale acţiunilor tactice şi alegerea celor mai eficace dintre ele este faza care se impune aproape de

la sine. În această etapă se estimează capacitatea lor de a genera efecte pozitive. Acţiunile tactice sunt ierarhizate în ordinea eficacităţii lor. Sunt eliminate cele slabe şi păstrate cele tari. Pentru cazurile în care unele tactici eşuează sau devin inadecvate, se prevăd tactici alternative, de rezervă. De pildă, dacă apelul la sentimente şi la relaţia cu patronul nu dă rezultate, se poate avansa ameninţarea cu demisia şi invocarea unei alte oferte de serviciu, reale sau imaginare.

5. Simularea sau testarea strategiei de negociere poate fi o altă etapă necesară înainte de trecerea efectivă la acţiune. Simularea şi testarea se pot face cu ajutorul unui prieten sau coleg, cu implicarea unor echipe, cu ajutorul unui calculator sau chiar cu creionul pe hârtie. Pot fi trecute în revistă cele mai mici detalii ale parcursului proiectat al negocierilor, pentru a detecta erorile şi a le corecta. Dacă rezistă testelor şi îndoielilor, strategia poate fi considerată definitivă şi devine un plan, un proiect gata de pus în aplicare.

Teoretic, începând cu primul contact al părţilor negociatoare, „armatele intră în coliziune". Ca urmare, strategul se retrage şi face loc tacticianului.

Practic însă, în negocieri, strategul rămâne încă în joc, alături de tactician. Strategia ca atare se concretizează progresiv prin înlănţuirea acţiunilor tactice. Treptat, se conturează succesul sau eşecul strategiei. Atunci când o strategie eşuează, se construiesc alte şi alte strategii, până la atingerea sau abandonarea obiectivului. Uneori, sunt rulate două sau mai multe strategii (Planul A, Planul B etc.) şi nici una nu conduce la obţinerea unor rezultate acceptabile.

Exemplu:

O schiţa sumară a strategiei de negociere a unei creşteri salariale cu patronul s-ar putea contura prin următoarele câteva elemente:

- Obiectivul: „Creştere salarială de 15%".
- Argumentaţia: se construieşte după obţinerea a cât mai multe informaţii privind situaţia financiară a firmei, nivelul salarizării, excesul sau deficitul de personal, biografia şi personalitatea patronului, comportamentul său cotidian şi în cazuri similare anterioare, starea sufletească de moment etc.

- Faze şi obiective intermediare: punctele a), b), c), d) şi e) de la etapa a doua din elaborarea strategiei;
- Acţiuni tactice:
  - prima întâlnire: la un cocktail, după semnarea unui contract avantajos pentru firmă;
  - alte întâlniri: solicitarea unei întrevederi oficiale, alternate cu abordări surpriză, aparent „întâmplătoare", exact la sfârşitul unei mese bune;
  - lansarea de zvonuri privind tentanta ofertă de serviciu, făcută de concurenţă;
  - solicitarea finală: în ziua de naştere a patronului (sau propria zi de naştere); se solicită 19%, pentru a dispune de o marjă de manevră de 4%
- Surse de putere de negociere: recunoaşterea profesională, personalizarea relaţiei, apelul la sentimente, ameninţarea cu demisia etc.

Stil şi strategie de negociere

Într-un paragraf anterior, am prezentat un test de evaluare a stilului personal de negociere, fără a fi furnizat suficiente indicii în sensul interpretării sale. Am pretins, tot în acel paragraf, că ar exista o strânsă legătura între tipul de strategie preferat de un negociator oarecare şi stilul său personal de negociere. În mod deliberat, am amânat atât explicitarea acelui test, cât şi argumentarea afirmaţiei privind legătura dintre stil şi strategie. A venit timpul să ne lămurim.

Mai întâi, poziţionăm într-un sistem de două axe trei tendinţe comportamentale extreme pe care oamenii le adoptă în mod mai mult sau mai puţin spontan în situaţii conflictuale, pentru că ele ţin de structura personalităţii lor, de temperament şi de caracter:

- tendinţa de a fi competitiv, pe care o reprezentăm pe verticala unui sistem de două axe;
- tendinţa de a fi concesiv, pe care o reprezentăm pe axa orizontală;
- tendinţa de a evita sau abandona prematur, pe care o plasăm la originea sistemului de două axe.

Reprezentarea grafică rezultată din încrucişarea şi suprapunerea celor trei tendinţe este redată în figura următoare.

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

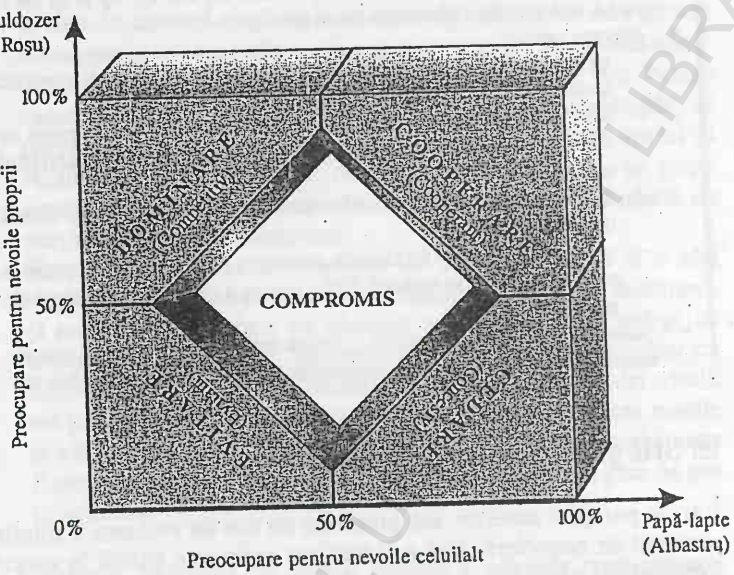


Figura I.7. *Strategii şi stiluri de negociere*

În linii mari, stilul personal de negociere şi, în asociere cu el, strategia de negociere corespondentă, se vor încadra în una sau câteva dintre următoarele categorii: COOPERARE, COMPROMIS, COMPETITIV (Dominare), CONCESIV (Cedare) şi EVITANT (Evitare, eschivă).

▣ *Dominarea*

Din analiza graficului se poate constata că, de-a lungul axei verticale, se regăseşte tendinţa crescătoare de a adopta atitudini şi comportamente competitive, până la tipul Buldozer.

Când această tendinţa este slabă, în sensul că persoana evită angajamentul, nu se implică şi nu luptă pentru a se impune sau fuge pur şi simplu, părăsind arena de confruntare, avem de-a face cu atitudini şi comportamente de evitare.

Pe măsură ce atitudinile competitive se intensifică, comportamentele pregnante sunt cele de dominare, autoritate, agresivitate.

Stilul de negociere începe treptat să se bazeze pe atac, contră şi răzbunare, pe tendinţa de a satisface doar interesele proprii, fără a ţine seama de oponent. În ipostaza de dominare, persoana foloseşte toată puterea de care dispune, toate căile şi mijloacele care conduc la înfrângerea adversarului: bani, alianţe, manipulare, farmec, inteligenţă, poziţie etc.

Negocierea şi relaţia sunt privite ca o competiţie cu un singur câştigător posibil. Buldozerul şi autocratul nu înţeleg să câştige, fără ca oponentul să piardă. Recurg cu uşurinţă la atac dur sau ripostă violentă. Uneori, atacul sau riposta puternică vor intimida şi vor pune capăt confruntării. De cele mai multe ori, vor conduce la escaladarea conflictului. Strategia de *dominare*, în stil competitiv, demolează uşor şi construieşte greu.

Strategia de *dominare* şi stilul *competitiv* sunt totuşi oportune atunci când:

- avem de-a face cu adversari agresivi şi neîndurători;
- se impune, de urgenţă, o acţiune rapidă şi decisivă;
- partea adversă este gata să profite fără scrupule de orice încercare de compromis;
- avem dreptate şi putem proba acest lucru (în justiţie, de exemplu);
- nu există nici o altă posibilitate de a ajunge la „acord".

În această optică, negocierea este distributivă şi pune faţă în faţă doi adversari. Devine o confruntare de forţe, în care doar una dintre părţi trebuie să câştige. Orice concesie pare un semn de slăbiciune. Orice atac reuşit pare un semn de putere. „Acordul" nu va ţine seama de interesele oponentului şi va fi cu atât mai bun cu cât va lovi mai dur partea adversă. Într-o astfel de negociere, rezultatul va fi determinat de raportul de forţe al părţilor aflate în conflict.

Consecinţa cea mai rea a unui acord încheiat în astfel de condiţii este aceea că părţile dezavantajate nu vor fi dispuse să îl respecte. Vor încerca fie să recupereze handicapul, fie să se răzbune. Tehnicile de negociere folosite în negocierea distributivă sunt dure şi tensionate. Este important să anticipăm sau să descoperim din timp

tacticile agresive ale adversarului, pentru a le face să ricoşeze şi să piardă din eficacitate. Între tacticile uzuale, amintim:

- polemica exersată prin contre şi deviere sistematică de la subiect;
- atacul în forţă şi intimidarea;
- manevrele *retorice* bazate pe disimulare, mascarea intenţiilor, ascunderea adevărului şi culpabilizarea adversarului;
- descalificarea prin rea-credinţă, prin atac la persoană şi prin căderea în derizoriu.

Acest tip de negociere este inevitabil atunci când opoziţia de interese este puternică, iar dezechilibrul de forţe este semnificativ.

◙ *Cedarea*

Din analiza aceluiaşi grafic, se constată că, de-a lungul axei orizontale, se regăseşte tendinţa crescătoare de a adopta atitudini şi comportamente *concesive*, până la Papă-lapte.

Când tendinţa este slabă, în sensul că persoana evită angajamentul sau părăseşte confruntarea avem de-a face cu atitudini şi comportamente de *evitare*.

Pe măsură ce manifestările concesive se intensifică, comportamentele pregnante sunt cele de *cedare*, supunere şi capitulare. Stilul de negociere începe treptat să se bazeze pe tendinţa de a se supune şi a satisface doar interesele partenerului, fără a ţine seama de cele proprii. În ipostaza de cedare, persoana nu-şi foloseşte toată puterea de care dispune, toate căile şi mijloacele de a convinge. Adversarii sunt percepuţi ca fiind prea tari şi Papă-lapte cedează fără luptă. Dă satisfacţie, fără să ceară ceva în schimb. Cade repede de acord, dar acumulează frustrări şi regrete ulterioare, când va spune ceva de genul: „Am cedat prea uşor. Trebuia să mai lupt". Strategia *concesivă*, de cedare poate fi totuşi oportună şi recomandată atunci când:

- merită să faci concesii pentru a proba generozitate şi noblete;
- afacerea este mult mai importantă sau urgentă pentru partener, iar gestul generos va fi răsplătit în viitor;
- ai de apărat o cauză falsă, în care dovezile şi probele încep a fi potrivnice, iar o cedare rapidă apare ca elegantă;

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- poziţia proprie este ameninţată şi tot ce se mai poate obţine înseamnă doar o diminuare a pierderilor;
- stabilitatea relaţiei armonioase cu partenerul este mai importantă decât miza punctuală aflată în joc;
- partenerul este oricum mai puternic şi, inevitabil, s-ar pierde mai mult dacă te-ai plasa în competiţie cu el.

⊙ *Evitarea*

La construcţia graficului am convenit că, la originea celor două axe, este plasată tendinţa negociatorului de a se eschiva, a rămâne pasiv, a evita angajamentul în rezolvarea problemei sau de a fugi din arenă şi a lăsa totul baltă.

Când lipseşte atât tendinţa de a domina activ şi ofensiv, pe de o parte, cât şi tendinţa de a accepta dominarea, de a ceda şi capitula, pe de altă parte, avem de-a face cu atitudini şi comportamente de *evitare* sau eschivare.

Persoana cu acest stil nu se impune ca un Buldozer, nu se umileşte ca un Papă-lapte, nu acceptă compromisul şi nici nu cooperarează până la găsirea unei soluţii.

Adesea, comportamentul de evitare se manifestă şi prin ruperea prematură a relaţiei, prin pasivitate sau fugă. Persoana cu acest stil încetează să mai discute, să vorbească, să asculte. Se retrage din relaţia conflictuală: în afaceri va rezilia contractul, în familie va divorţa, la slujbă va demisiona. Abandonează negocierea, înainte de obţinerea unui acord. În negocieri, fuga nu ajută pe nimeni. De regulă, retragerea prematură din conflict complică lucrurile.

Stilul evitant este indezirabil, pentru că se manifestă spontan. În schimb, strategia de *evitare*, care este o alegere raţională premeditată, poate fi necesară şi oportună atunci când:

- miza este lipsită de importanţă;
- părţile negociatoare sunt total incompatibile;
- este ceva mai bun de făcut în altă parte, cu alt partener;
- nu există nici o şansă pentru rezolvarea problemei în discuţie;
- costurile negocierii sunt mai mari decât posibilele ei rezultate;

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

- tensiunea dintre părţi este prea mare şi este nevoie de un *time out*;
- alţi negociatori ar putea rezolva problema mai repede şi mai bine;
- este nevoie de mai mult timp pentru a culege informaţii şi a reconsidera poziţiile de negociere.

◙ *Cooperarea*

În graficul celor cinci stiluri şi strategii de negociere, pe bisectoarea unghiului format de cele două axe, în zona cea mai îndepărtată de origine, sunt poziţionate situaţiile în care caracterul dominator al comportamentului competitiv se combină cu cel concesiv. Persoana cu un astfel de stil se angajează profund în confruntarea cu partenerul. Este competitivă sau concesivă, după cum situaţia o cere. Preia şi cedează succesiv iniţiativa şi dominanţa. Această strategie de negociere este *cooperarea*.

Abordarea conflictului prin prisma cooperării are în vedere atât atingerea obiectivelor proprii, cât şi pe acelea ale partenerului. Persoana care adoptă stilul de cooperare urmăreşte rezolvarea problemei şi menţinerea relaţiilor între părţi. Ea nu acţionează numai în interesul propriu, ci şi în interesul partenerului de negociere, pe care nu-l percepe doar ca adversar.

Acest tip de abordare conduce ambele părţi negociatoare către o soluţie de tip *win-win* şi necesită, în cel mai înalt grad artă, răbdare, timp, energie şi creativitate.

Cei care stăpânesc arta negocierii asertive şi cooperante câştigă mai mult şi păstrează şi relaţiile bune. Negocierea devine acel joc de-a „Hai să câştigăm împreună!" Oamenii rezonabili înţeleg repede că nu-şi pot impune voinţa în mod unilateral şi caută soluţii în comun, negociate în cooperare.

Tipul de negociere în care se exercită comportamente de cooperare se mai numeşte şi *negociere integrativă*. Ea respectă aspiraţiile şi interesele celuilalt, chiar dacă vin împotriva celor proprii. Se bazează pe respect reciproc şi tolerarea diferenţelor.

Avantajul acestui tip de negociere este că se ajunge la soluţii mai bune, mai durabile, părţile se simt mai bine, iar relaţiile se

consolidează. Ambele părţi câştigă şi susţin soluţia sau acordul încheiat. Negocierea integrativă creează, salvează şi consolidează relaţiile interumane şi de afaceri, pe termen lung. Fiecare dintre părţile negociatoare îşi modifică obiectivele şi ajustează pretenţiile în sensul rezolvării intereselor comune.

Această optică de negociere nu ocoleşte stările conflictuale, ci le depăşeşte. Climatul negocierilor este caracterizat de încredere şi optimism, iar acordul, odată obţinut, are toate şansele să fie respectat.

Tacticile specifice se bazează pe reciprocitatea concesiilor (termene de livrare mai scurte contra unor plăţi imediate, spre exemplu).

Principial, strategia de negociere bazată pe cooperare este recomandată oricând, oriunde. Practic însă, ea se justifică în cel mai înalt grad atunci când:

- miza este prea importantă pentru a se recurge la compromis;
- acordul realizat în urma negocierii are nevoie de implicarea tuturor părţilor pentru a fi susţinut şi pus în practică;
- situaţia este complexă sau delicată şi cere atât menţinerea relaţiilor, cât şi găsirea celor mai bune soluţii pentru atingerea obiectivelor;
- acordul necesită o muncă de echipă, pe o perioadă lungă de timp;
- obiectivul este unul comun, obţinut prin integrarea unor puncte de vedere diferite.

◙ *Compromisul*

În sfârşit, am ajuns la cea mai frecventată strategie de negociere. În graficul stilurilor şi strategiilor de negociere, pe bisectoarea unghiului format de cele două axe, în zona mijlocie a acesteia, sunt poziţionate situaţiile în care caracterul autoritar şi dominator al Buldozerului se combină şi echilibrează cu cel concesiv de Papă-lapte, la un nivel de angajament mai scăzut decât în cazul cooperării. Persoana cu un astfel de stil nu se angajează profund în confruntarea cu partenerul său, dar ajunge la o înţelegere rezonabilă cu acesta. Soluţia găsită, deşi nu neapărat cea mai bună, este considerată

satisfăcătoare de ambele părţi. Stilul şi strategia de negociere se bazează, de această dată, pe *compromis*.

Soluţia adoptată prin compromis aduce un câştig redus sau o pierdere limitată (*mini-win-mini-lose*) pentru ambii parteneri, atât sub aspectul obiectivelor, cât şi sub cel al relaţiilor. Această abordare admite de comun acord faptul că o soluţie de tip *win-win* ar solicita prea mult timp şi efort din partea negociatorilor.

De altfel, majoritatea diplomaţilor, negociatorilor şi vânzătorilor consideră că negocierea implică întotdeauna o măsură mai mare sau mai redusă de compromis. Acordul la care se ajunge prin negociere apare, de regulă, ca fiind un compromis realist şi rezonabil, obţinut după principiul consensului.

Compromisul poate fi chiar cel mai potrivit mod de a negocia atunci când:

- miza şi obiectivele sunt importante, dar nici una dintre părţi nu-şi poate permite să pună în pericol relaţia dintre ele, prin adoptarea unui stil *competitiv*, pentru că relaţia este la fel de importantă;
- relaţia dintre părţi este importantă, dar nici una dintre părţi nu-şi poate permite să sacrifice propriile obiective, prin adoptarea unui stil prea concesiv, pentru că miza este la fel de importantă;
- partenerii se află în criză de timp sau în situaţii de urgenţă, în care este nevoie să ajungă la soluţii rapide;
- oponenţii sunt de puteri egale şi la fel de hotărâţi să-şi atingă propriile obiective;
- este singura alternativă la aceea de a nu ajunge la nici o soluţie;
- este nevoie de a se câştiga timp şi linişte prin obţinerea unor înţelegeri limitate în timp (un gen de armistiţiu pe trei zile, de exemplu).

Analiza stilului şi strategiei de negociere în care ne angajăm este întotdeauna importantă. A le cunoaşte şi evalua din timp înseamnă a prevedea în linii mari comportamentul pe care îl va adopta oponentul şi a pregăti propriul comportament, în întâmpinare. Riscul unei rupturi sau riscul de a încheia un acord dezavantajos scade.

▣ Alte abordări ale strategiilor

Strategiile de negociere depind categoric de moralitatea negociatorilor şi natura relaţiei dintre părţi. Mai circulă încă povestea unui celebru distribuitor de covoare persane ajuns în faliment datorită manierei ofensatoare în care purta negocierile.

După ce vizitau exponatele şi se informau asupra ofertei, clienţii erau conduşi într-o încăpere special amenajată pentru cocktail. Fără nici o altă formă de persuasiune, în compania altor clienţi şi în prezenţa unor animatoare, erau lăsaţi să decidă asupra actului de cumpărare. Cu ajutorul unor microfoane ascunse şi prin nişte pereţi speciali, potenţialii clienţi erau vizualizaţi şi comentariile lor ascultate cu atenţie. Această „cură" de informare îl plasa pe vânzător în poziţia avantajoasă de a putea alege strategia cu care îşi va întâmpina clienţii, după cocktail. Cu cei hotărâţi să cumpere, negocia direct şi conflictual. Cu cei nedecişi, aplica strategii indirecte şi cooperante. Obţinea maximum de avantaje în minimum de timp şi de la unii, şi de la alţii.

Metodele sale au fost deconspirate. Cumpărătorii şi furnizorii s-au considerat lezaţi şi l-au boicotat provocându-i falimentul. Întâmplarea atrage atenţia asupra eficacităţii strategiilor. Ne putem întreba ce s-ar fi întâmplat dacă secretul negocierilor sale nu ar fi fost dezvăluit sau dacă alţii procedează la fel?

De-a lungul istoriei, tehnologia au adus progrese mijloacelor folosite în confruntare, dar natura conflictelor şi bazele strategice şi tactice ale rezolvării lor au rămas fundamental aceleaşi.

În raport cu potenţialul de luptă şi puterea părţilor negociatoare, facem încă distincţie categorică între strategii directe şi strategii laterale, iar în raport cu instrumentarul psihologic utilizat, facem distincţie între strategii competitive şi strategii cooperante.

▣ *Strategia competitivilor : Victorie – Înfrângere*

Pe inelul lui Genghis-Han era gravată o maximă teribilă : „Puterea e dreaptă". Este crezul tipic pentru stilul războinicului care împarte lumea între învingători şi învinşi.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Animat de spiritul barbar al devizei sale, hanul tătar a devastat două continente. Forţa brută şi iureşul crudei sale armate făceau relaţia cu restul lumii o competiţie crudă, cu un singur câştigător posibil. Desigur, mongolul era războinic, nicidecum negociator. Se voia temut, nu iubit. În *stilul său personal,* o parte câştigă dacă cealaltă pierde.

Judecat rece, stilul mongol pare pe atât de eficace, pe cât de barbar. În fond, obiectivele erau atinse. Puterea calcă în picioare „dreptatea" învinsului. Cine a văzut sau auzit de învingători judecaţi de învinşi pentru crime de război?

Atenţie! Din imperiul lui Genghis-Han s-a ales praful şi pulberea. În Altai a rămas cenuşa strălucirii de altădată, iar mongolii s-au risipit în patru zări. La scara istoriei, victoria prin forţă brută rămâne efemeră şi înşelătoare.

O pildă în acelaşi registru poate fi cetatea antică, Sparta, cu spiritul său războinic şi necruţător cu cei slabi, până la cruzime. Rivala ei, Atena, promova echilibrul şi cooperarea socială. Astăzi, din Sparta n-a rămas piatră de piatră, iar Atena este un oraş înfloritor.

Ceea ce se petrece la scara istoriei pare valabil şi la scara vieţii personale; *dreptatea* tinde să treacă *de la sine* de partea celui puternic. Când ai *dreptate*, dar nu ai şi putere, cazi pradă relaţiilor victorie-înfrângere. Câţi oare înfundă puşcăriile cu „dreptatea în mână"?

Totuşi, victoria întemeiată doar pe Putere nu durează, chiar dacă „pe termen lung, suntem morţi cu toţii", vorba lordului Keynes. Puterea aduce victoria în manieră imediată, dar efemeră. Învinsul de azi e Învingătorul de mâine.

În negocierea afacerilor, acest stil este prototipul *jocului cu sumă nulă*, în care câştigul unei părţi este pierderea celeilalte. El există şi ar fi naiv să-l ignorăm: „...negociatorii sunt o tagmă greu de păcălit. În spatele zâmbetelor, strângerilor de mână şi meselor festive se ascunde o realitate dură: fiecare din părţi încearcă s-o tragă pe sfoară pe cealaltă" (Curry, 2000, p.8)

În cadrul strategiilor conflictuale, este esenţial a sesiza din timp natura şi tipul conflictului de voinţe. Acesta poate fi:

a) conflict de valori, credinţe şi preferinţe,
b) conflict de interese,
c) conflict de instrumentare, de mijloace.

Conflictul de *valori*, *credinţe* şi *preferinţe* este generat de diferenţe de ordin cultural sau perceptual. Poate fi de natură politică, religioasă, ideologică sau psihosenzorială.

Este vorba de un conflict între valorile fundamentale la care aderă partenerii şi nu de unul de natură raţională. Este profund, de mare intensitate şi foarte greu de conciliat. Este inutil să încerci a converti un fundamentalist arab la creştinism, tot aşa cum nu are rost să serveşti usturoi la micul dejun cuiva care-l detestă. De regulă, conflictele de acest fel iau amploare, durează şi duc la epuizarea adversarilor. Poziţiile adverse pot fi chiar ireductibile.

Conflictele de *interese* sunt cele generate pe baze materiale şi financiare, legate de surse de materii prime, de debuşee, de împărţirea câştigurilor, de concurenţă etc. Comportamentul părţilor negociatoare va rămâne preponderent raţional, iar poziţiile lor vor fi uşor de exprimat în termeni militari.

Conflictele de *instrumentare* sunt acele în care adversarii aderă la unul şi acelaşi obiectiv final, dar nu sunt de acord cu căile, metodele şi mijloacele folosite pentru a-l atinge. Divergenţele sunt de natură procedurală.

◙ *Strategia cooperanţilor : Victorie – Victorie*

O cugetare a lui Blaise Pascal completează maxima mongolă : „Puterea fără Morală este crimă, dar Dreptatea fără Putere este utopie". Nu neagă principiul războinicului, dar face recursul la morală.

Şi lui Napoleon Bonaparte i-a plăcut gustul victoriei. El spunea că „dreptatea se măsoară prin numărul de tunuri". Strategia a fost asemănătoare, dar stilul diferit. După victoria pe câmpul de luptă îşi invita învinşii la masa tratativelor. Spiritul său a schimbat cursul istoriei.

Negociatorii buni ştiu că puterea garantează victoria imediată. Dar când contezi doar pe Putere, nu negociezi. Impui cu forţa condiţiile tale şi gata, dar perdanţii se întorc împotriva ta. Un client strâns cu uşa să încheie un contract dezavantajos aşteaptă prima ocazie să-l rezilieze şi să treacă la represalii.

Totuşi, moralitatea fără putere de negociere nu funcţionează. Sprijină relaţia pe termen lung, dar nu şi victoria imediată. Când

contezi doar pe moralitate, poţi ajunge la mila adversarului. Adevăraţii negociatori sunt şi puternici, şi morali. Negociază pentru a fi victorioşi împreună. În limbajul internaţional al negocierilor stilul se numeşte *win-win*.

Din perspectiva acestui stil, negocierea afacerilor nu-i nici război, nici pace umilă, ci o chestiune de dat şi de luat, în limitele avantajului reciproc. Succesul negocierii nu înseamnă să câştigi *totul*, ci să câştigi *destul*. Semnificaţia conceptului de „destul" este interpretată mai ales ca *limită a suportabilităţii* celuilalt.

Strategiile cooperante se bazează pe tactici de influenţă pozitivă precum promisiunile, recomandările, concesiile şi recompensele. Un exemplu de aplicare a strategiilor cooperante poate fi negocierea unui contract între sindicatele şi conducerea unei exploatări miniere:

Liderul sindicatului adoptă o poziţie rigidă în problema negocierii salariilor şi anunţă sec: „3% este creşterea minimă pe care o putem accepta şi, din punctul nostru de vedere, nu este negociabilă. Trecem la punctul următor". Înainte de a se aşeza, adaugă: „Asta ca să folosesc o exprimare mai delicată".

Acţionând în spiritul strategiilor competitive, patronatul ar trebui să contraatace. Ar urma o ceartă prelungită, în care fiecare parte şi-ar apăra vehement poziţia. Greva nu ar mai putea fi evitată. Ultima grevă a durat două săptămâni şi a avut efecte dezastruoase pentru ambele părţi.

Iată însă că, în spiritul strategiilor cooperante, directorul general nu răspunde provocărilor. În loc să contraatace, spune calm: „Mă interesează afirmaţia dvs. cu privire la folosirea unei exprimări mai delicate. Sunt gata să ascult punctul dvs. de vedere". A urmat o expunere pe larg şi firul discuţiilor a fost reînnodat. Consiliul de administraţie, la rândul său, a expus motivele care fac revendicarea dificilă, în ciuda oricărei bunăvoinţe. Greva nu a mai avut loc, iar negocierea creşterii salariilor a fost amânată.

Ce s-a întâmplat? Directorul s-a folosit de răbdare şi autocontrol. A ascultat cu atenţie, s-a concentrat asupra vorbelor partenerului şi a intervenit amiabil.

⊙ *Strategii directe*

Când suntem stăpâni pe situaţie şi siguri de victorie, intrăm direct în subiect şi lovim direct la ţintă. Aplicăm strategii directe, atunci când raportul de forţe este net favorabil, iar puterea de negociere impune voinţa celui mai tare, printr-o bătălie scurtă şi decisivă.

În viziunea militară clasică, scopul acestor strategii este acela de a acumula forţele şi atuurile principale pe teatrul principal de operaţiuni, pentru a anihila grosul forţelor adverse, într-o bătălie decisivă.

Conform teoriei militare, în acest gen de strategii, victoria se obţine prin:

- utilizarea unei forţe de mari dimensiuni împotriva principalelor forţe ale adversarului;
- repurtarea unei singure bătălii decisive, pe un teatru de operaţiuni principal.

Strategia directă este uşor de operat când eşti puternic, faţă în faţă cu un adversar relativ mai slab.

⊙ *Strategii indirecte*

Când raportul de forţe şi împrejurările nu sunt favorabile, alegem soluţii de uzură şi lovituri laterale. Folosim mai ales mijloace psihologice pentru a limita libertatea de acţiune a adversarului. Strategia *laterală* este folosită când adversarul este mai puternic. A o folosi înseamnă a lovi adversarul în punctele sale cele mai slabe, pe teatrele de operaţiuni secundare.

În loc să luăm taurul de coarne, îl îngenunchem prin lovituri laterale, în punctele vulnerabile. Adversarul trebuie scos din poziţiile sale întărite, cu armamentul său greu (în cazul negocierilor, armamentul este substituit de argumentaţie) pentru a-şi apăra părţile mai slabe, dar nu mai puţin importante. După epuizarea şi măcinarea acestora în conflicte sau divergenţe minore, vor fi atacate şi poziţiile-cheie, de mare importanţă. Adversarul trebuie indus mereu în eroare, astfel încât să realizeze cât mai târziu acest lucru.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În negocieri, manevrele laterale înseamnă manipulare şi sunt posibile cu o mare risipă de mijloace psihologice de persuasiune, care limitează libertatea de decizie a adversarului. Manipularea rămâne puterea celor fără de putere. În termeni militari, iată câteva principii şi reguli de acţiune tipice pentru lupta de gherilă şi manevrelor laterale:

- realizarea efectului de surpriză, prin recurs permanent la acţiuni imprevizibile;
- resurse puternice pentru aplicarea de lovituri în punctele slabe ale adversarului;
- angajarea unor bătălii decisive pe teatre de operaţiuni secundare;
- divizarea şi împrăştierea forţelor adversarului, prin manevre laterale şi ocolitoare;
- retragerea necondiţionată de pe poziţiile în care adversarul îşi concentrează forţele;
- aplicarea de lovituri minore şi sporadice, atunci când adversarul se retrage;
- menţinerea unui raport local de forţe de cel puţin 1 la 1, la nivel tactic, atunci când raportul de forţe la nivel strategic este de până la 1 la 5.

Antrenamentul nr. 3

Negocierea unui contract individual de muncă

Prezentul atelier constituie o bază de studiu şi simulare a negocierii condiţiilor de perfectare a unui contract individual de muncă. Este calchierea unui training în tehnicile de comunicare şi negociere, ţinut la Universitatea din Omaha, SUA. Totodată, este un exerciţiu de educare a limbajului, a comunicării interpersonale şi a simulării complexe a comportamentului la masa tratativelor.

La prezenta formulă de simulare s-a ajuns treptat, cu participarea a 7 serii de studenţi şi cursanţi din învăţământul postuniversitar, care au sugerat ajustări succesive în cadrul atelierelor de comunicare şi negociere.

BCU

Obiectiv:

Obiectivul simulării este exersarea şi testarea aptitudinilor şi stilului de negociere.

Pasul nr. 1. Instrucţiuni de lucru pentru moderator

- moderatorul explică faptul că se va negocia în perechi, iar perechile se formează prin tragere la sorţi;
- după formarea perechilor, cursanţii sunt grupaţi câte doi şi, eventual, li se scrie numele pe tablă;
- rolurile de recrutor sau candidat se atribuie tot prin tragere la sorţi;
- participanţii la simulare au sarcina de a intra în rol şi de a adopta comportamentele specifice acestuia; imaginaţia, improvizaţia şi efortul actoricesc intră în regula jocului;
- se insistă asupra conceptului de „start de pe picior de egalitate", în sensul că nici unul dintre parteneri nu poate avea o poziţie dominantă asupra celuilalt;
- înainte de start, partenerii îşi însuşeşc cele 8 clauze contractuale puse în discuţie, conţinutul lor, expresiile lingvistice şi diferenţele de interese şi poziţie;
- cele 8 clauze contractuale pot fi negociate în orice ordine doresc partenerii, cu reveniri şi ajustări, dacă aşa se convine prin consens;
- se explică scurt regulile jocului, iar „negociatorii" primesc instrucţiunile specifice şi formularele de contract şi evaluare;
- dacă este cazul, pentru a pregăti negocierea pe roluri, cursanţii pot fi divizaţi în grupuri, plasate în încăperi distincte sau la distanţă, pentru a-şi formula separat strategiile şi tacticile de negociere;
- în final, se pot compara scorurile pentru a vedea dacă un rol a găsit strategii de câştigător mai eficace decât celălalt.

Pasul nr. 2. Pregătirea

Pe durata pregătirii negocierilor, instructorul observă neutru şi aparent pasiv ceea ce se petrece în grupurile de lucru sau îşi propune câteva sarcini opţionale:

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- stimulează grupurile, ajutându-le să-şi intre în rol, pentru a găsi cele mai bune strategii şi tactici prin care să-şi atingă obiectivele;
- se asigură că fiecare grup şi-a notat obiectivele, strategiile, tacticile şi schemele de negociere, mai înainte de a lua startul;
- aminteşte negociatorilor că ei nu trebuie să urmeze aceeaşi strategie indiferent de partener şi de situaţie;
- avertizează cursanţii că evaluarea lor va lua în considerare scorul obţinut în negociere, dar nu oferă detalii asupra modului de evaluare.

Pasul nr. 3. Negocierea

În raport cu timpul disponibil şi gradul intenţionat de aprofundare a simulării, durata negocierilor efective poate să varieze între o oră şi trei ore. Durata rămâne la latitudinea moderatorului, dar nu va fi prezentată în mod explicit cursanţilor. Ei o au înscrisă în instrucţiunile proprii, nici acolo neapărat în mod explicit.

- atunci când cursanţii consideră că au încheiat pregătirile, se formează perechile şi se ocupă locurile la masa tratativelor;
- din momentul în care începe alegerea locurilor la masă (locul este negociabil) timpul se cronometrează;
- negocierea celor 8 clauze se încheie atunci când acordul partenerilor este înscris explicit în contract, iar contractul este semnat de ambele părţi;
- după încheierea acordului, partenerii îşi evaluează rezultatele (dacă nu mai parcurg încă un ciclu de negocieri cu un alt partener tras, de asemenea, la sorţi);
- adunarea scorurilor celor două grupuri (de roluri) rămâne la latitudinea moderatorului.

Atunci când lucrul s-a încheiat şi formularele de instructaj şi de contract au fost predate moderatorului, cursanţilor li se poate detalia modul de evaluare şi se pot face comentarii asupra

reuşitelor sau eşecurilor, dar nu este obligatoriu ca acestea să se personalizeze. Simularea se încheie cu prezentarea punctajului, a topului, cu prezentarea observaţiilor, concluziilor şi temei pentru acasă.

RECRUTOR

Instrucţiuni de negociere

Vei negocia cu un candidat care a parcurs deja toate fazele ce privesc selecţia, testarea şi interviul pentru angajare. Practic, se negociază doar condiţiile specifice postului, pentru a semna contractul individual de muncă.

Nu este vorba doar de o simplă exersare a limbajului şi a comunicării interpersonale, ci de o simulare mai complexă a comportamentului posibil la masa tratativelor, având contractul în faţă, gata pentru completarea clauzelor specifice.

Rolul pe care îl vei juca dumneata este cel de *recrutor* (patron, manager sau responsabil cu resursele umane), iar cealaltă parte, „adversarul" tău, va juca rolul *candidatului* la post în firma pe care o reprezinţi. Negocierea are loc de la egal la egal; eşti la fel de interesat să-l angajezi pe cât este de interesat să se angajeze.

Cele 8 elemente (clauze contractuale) care fac obiectul acestei negocieri sunt următoarele:

- bonificaţiile, primele şi sporurile (altele decât cele stabilite prin efectul legii);
- sarcinile de serviciu;
- zilele de concediu;
- prima zi de lucru (data startului);
- prima de instalare (suma reprezentând decontarea cheltuielilor de instalare);
- asigurarea (gradul de acoperire a asigurărilor suportate de firmă);
- salariul anual;
- plasamentul geografic al postului.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ceea ce ai de făcut este să ajungi la o înţelegere cu cealaltă persoană, în legătură cu toate cele 8 clauze. Înţelegerea care îţi aduce mai multe puncte este mai avantajoasă pentru tine. *Cu cât câştigi mai multe puncte, cu atât mai bine pentru tine*. Vei stabili care tip de înţelegere este mai bun pentru tine, folosind punctajele de la pagina următoare. Cele 8 clauze sunt listate separat. În partea stângă, sub fiecare element adus în discuţie, sunt indicate 5 tipuri sau niveluri diferite ale înţelegerii posibile. Numărul de puncte pe care îl vei primi pentru fiecare tip de înţelegere este cel înscris în tabel. Ca negociator, vei combina oricare dintre cele 5 niveluri ale unei clauze cu oricare dintre nivelurile celorlalte. Rezultă, astfel, un număr relativ mare de combinaţii (acorduri) posibile.

Trebuie să reţii că fiecare clauză (element) are un grad de importanţă diferit pentru tine, după cum indică lista punctelor pe care le poţi câştiga sau pierde. Fiecare dintre părţi are 30 de minute la dispoziţie pentru a ajunge la o înţelegere, asupra tuturor celor 8 clauze, şi pentru a semna contractul.

Nu trebuie să-l laşi pe partener să afle numărul de puncte la care poţi ajunge pentru fiecare tip de răspuns! Nu-l lăsa pe celălalt negociator să vadă lista punctajelor tale! Această informaţie este numai pentru tine.

Familiarizează-te cu lista punctajelor! *Evită să faci notiţe pe pagina cu scorurile!* Numărul maxim de puncte ce pot fi obţinute este de 13.200, iar cel minim este de – 8.400. Totalurile au fost calculate adunând cel mai mare număr de puncte pe care îl poţi obţine pentru fiecare dintre cele 8 elemente şi, respectiv, cel mai mic număr de puncte.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Punctajul Clauzele	minimum	maximum
bonificaţiile	0	1600
sarcinile	– 2400	0
concediul	0	4000
startul	0	2400
instalarea	0	800
asigurarea	0	3200
salariul anual	– 6000	0
plasamentul	0	1200

Nu lăsa pe nimeni (cu excepţia moderatorului) să vadă lista punctelor de obţinut !

Elementele supuse negocierii	Punctajul recrutorului	Elementele supuse negocierii	Punctajul recrutorului
Bonificaţiile :		*Prima de instalare :*	
10%	40	100%	0
8%	400	90%	200
6%	800	80%	400
4%	1.200	70%	600
2%	1.600	60%	800
Sarcinile de serviciu :		*Asigurarea :*	
Biroul A	0	Grad A	0
Biroul B	– 600	Grad B	800
Biroul C	– 1.200	Grad C	1.600
Biroul D	– 1.800	Grad D	2.400
Biroul E	– 2.400	Grad E	3.200

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Elementele supuse negocierii	Punctajul recrutorului	Elementele supuse negocierii	Punctajul recrutorului
Zilele de concediu:		*Salariul:*	
25 zile	0	50.000 $	– 6.000
20 zile	1.000	48.000 $	– 4.500
15 zile	2.000	46.000 $	– 3.000
10 zile	3.000	44.000 $	– 1.500
5 zile	4.000	42.000 $	0
Startul:		*Plasamentul:*	
01 iunie	0	Caracal	1.200
15 iunie	600	Făgăraş	900
01 iulie	1.200	Topliţa	600
15 iulie	1.800	Tulcea	300
01 august	2.400	Lupeni	0

CANDIDAT

Instrucţiuni de negociere

Vei negocia cu recrutorul firmei la care candidezi pentru un loc de muncă. Negocierea are loc după parcurgerea fazelor ce privesc selecţia, testarea şi interviul pentru angajare. Practic, se negociază doar condiţiile specifice postului, pentru a semna contractul individual de muncă.

Nu este vorba doar de o simplă exersare a limbajului şi a comunicării interpersonale, ci de o simulare mai complexă a comportamentului posibil la masa tratativelor, având contractul în faţă, gata pentru completarea clauzelor specifice.

Rolul pe care îl vei juca dumneata este cel de *candidat* la un post pe care îl vei negocia. De cealaltă parte, „adversarul" tău, va juca rolul *recrutorului* din firma la care te angajezi. Negocierea are loc de la egal la egal; eşti la fel de interesat să te angajezi, pe cât este de interesat să te angajeze.

BCU IASI UNIVERSITY LIBRARY

Cele 8 elemente (clauze contractuale) care fac obiectul acestei negocieri sunt următoarele :

- bonificaţiile, primele şi sporurile (altele decât cele stabilite prin efectul legii) ;
- sarcinile de serviciu ;
- zilele de concediu ;
- prima zi de lucru (data startului) ;
- prima de instalare (suma reprezentând decontarea cheltuielilor de instalare) ;
- asigurarea (gradul de acoperire a poliţelor de asigurare suportate de firmă) ;
- salariul anual ;
- plasamentul geografic al postului.

Ceea ce ai de făcut este să ajungi la o înţelegere cu cealaltă persoană, în legătură cu toate cele 8 clauze. Înţelegerea care îţi aduce mai multe puncte este mai avantajoasă pentru tine. *Cu cât câştigi mai multe puncte, cu atât mai bine pentru tine*. Vei stabili care tip de înţelegere este mai bun pentru tine, folosind punctajele de la pagina următoare. Cele 8 clauze sunt listate separat. În partea stângă, sub fiecare element adus în discuţie, sunt indicate 5 niveluri diferite ale înţelegerii posibile. Numărul de puncte pe care îl vei primi pentru fiecare tip de înţelegere este cel înscris în tabel. Ca negociator, vei combina oricare dintre cele 5 niveluri ale unei clauze cu oricare dintre nivelurile celorlalte. Rezultă, astfel, un număr relativ mare de combinaţii (acorduri) posibile.

Trebuie să reţii că fiecare element are un grad de importanţă diferit pentru tine, după cum indică lista punctelor pe care le poţi câştiga sau pierde.

Fiecare dintre părţi are 30 de minute la dispoziţie pentru a ajunge la o înţelegere, asupra tuturor celor 8 elemente.

Nu trebuie să-l laşi pe partener să afle numărul de puncte la care poţi ajunge pentru fiecare tip de răspuns ! Nu-l lăsa pe celălalt negociator să vadă lista punctajelor tale ! Această informaţie este numai pentru tine.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Familiarizează-te cu lista punctajelor! *Evită să faci notiţe pe pagina cu scorurile!* Numărul maxim de puncte ce pot fi obţinute este de 13.200, iar cel minim este de – 8 400. Totalurile au fost calculate adunând cel mai mare număr de puncte pe care îl poţi obţine pentru fiecare dintre cele 8 elemente şi, respectiv, cel mai mic număr de puncte.

Punctajul Clauzele	minim	maxim
bonificaţiile	0	4000
sarcinile	– 2400	0
concediul	0	1600
startul	0	2400
instalarea	0	3200
asigurarea	0	800
salariul anual	– 6000	0
plasamentul	0	1200

Nu lăsa pe nimeni (cu excepţia moderatorului) să vadă lista punctelor de obţinut!

Elementele supuse negocierii		Punctajul candidatului
Bonificaţii:	10%	4000
	8%	3000
	6%	2000
	4%	1000
	2%	0
Sarcini de serviciu:	Biroul A	0
	Biroul B	–600
	Biroul C	–1200
	Biroul D	–1800
	Biroul E	–2400

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Elementele supuse negocierii		Punctajul candidatului
Zile de concediu:	25 zile	1600
	20 zile	1200
	15 zile	800
	10 zile	400
	5 zile	0
Start:	1 iunie	2400
	15 iunie	1800
	1 iulie	1200
	15 iulie	600
	1 august	0
Prima de instalare:	100%	3200
	90%	2400
	80%	1600
	70%	800
	60%	0
Asigurare:	Grad A	800
	Grad B	600
	Grad C	400
	Grad D	200
	Grad E	0
Salariu:	$ 50.000	0
	$ 48.000	–1500
	$ 46.000	–3000
	$ 44.000	–4500
	$ 42.000	–6000
Plasament:	Caracal	1200
	Făgăraş	900
	Topliţa	600
	Tulcea	300
	Lupeni	0

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CONTRACT

Marcaţi (încercuiţi) forma înţelegerii la care aţi ajuns în urma negocierilor.

Am ajuns la o înţelegere, după cum urmează:

Bonificaţiile (%)	10	8	6	4	2
Sarcinile de serviciu	A	B	C	D	E
Concediul (zile)	25	20	15	10	5
Startul	01.06	15.06	01.07	15.07	01.08
Prima de instalare (%)	100	90	80	70	60
Asigurarea	A	B	C	D	E
Salariul (mii $)	50	48	46	44	42
Plasamentul	Caracal	Făgăraş	Topliţa	Tulcea	Lupeni

Recrutor: _____ grupa: _____ Punctajul: _____
Semnătura:
Candidat: _____ grupa: _____ Punctajul: _____
Semnătura:
Data:

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL II

Persuasiune şi influenţare

Timeo danaos et dona ferentes.
(Vergilius, *Eneida*)

▣ Tehnici curate şi trucuri murdare

În finala Campionatului Mondial de Fotbal din Germania 2006, legendarul Zinedine Zidane a lovit un adversar fără minge. Gestul său barbar a contrariat o planetă şi a demolat un templu. Dincolo de strategie, de tactică, de cursul jocului şi de conduita sa exemplară de-a lungul anilor, reacţia sa spontană de ordinul milisecundelor s-a dovedit irepresibilă. Este fapt, nu supoziţie.

Ce rol o fi jucat italianul Materazzi în această scenă? Nu cumva acela de a sfida, unelti, încolţi şi provoca reacţii viscerale? Poate da, poate nu. Un lucru însă e sigur; când adversarul aplică „corect" o tactică de hărţuire, ajungi să nu mai judeci lucid. Se întâmplă şi la case mari. Oare vom afla vreodată dacă soarta acelei finale a fost influenţată de o tactică primitivă, murdară?

...Şi negocierea este un meci. O minte se confruntă cu altă minte. Un pachet de emoţii se confruntă cu alt pachet de emoţii. În acest proces de influenţare reciprocă, nu trebuie să uităm nici un moment că „omul are două minţi, o minte care gândeşte şi alta care simte" (Goleman, 2001, p. 24). Mintea care gândeşte este inteligenţa cognitivă. Ea influenţează prin manipularea informaţiilor şi ideilor. Mintea care simte este inteligenţa emoţională. Ea influenţează prin manipularea emoţiilor şi sentimentelor.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

De-a lungul anilor, ai negociat cauze mari şi mărunte cu fel de fel de oameni. Ştii bine că uneori unii oponenţi au apelat la tertipuri care le-au impus mai uşor interesele. Au zâmbit candid ori s-au încruntat amenințător, au avut vocea mieroasă sau au ridicat tonul, au făcut complimente, daruri şi vrafuri de flori ori s-au bosumflat, şi-au luat jucăriile să plece acasă, făcând pe-a copilul părăsit. Multe dintre ele erau reacţii spontane şi nevinovate, dar măcar câteva au fost nişte tehnici şi trucuri mai puţin inocente, dar nu mai puţin eficace. Mai mult sau mai puţin premeditat, ai folosit şi dumneata fel de fel de trucuri ca să obţii ce ai dorit. Dacă n-ai abuzat, e în regulă. O fac şi eu, dar rămâne între noi. Oamenii cu bun-simţ (ca noi doi, de pildă) o fac cu măsură.

„Nu pierdeţi niciodată din vedere potenţialul de înşelăciune al unei negocieri!" avertiza G. Richard Shell (2005, p. 331), cel mai mare profesor de negocieri al naţiunii americane. Totuşi, de vei constata că adversarul recurge premeditat la tactici care ţi se par murdare, n-are rost să pozezi în jignit, inocent şi pudibond. Nici să acuzi vehement. Este dreptul lui. Mai bine să joci puţin teatru. Faci un timp pe prostul (trucul inteligent „Colombo"), până iei pastila şi-i arăţi că şi-a găsit naşul.

Îndemnul de inimă pe care-l fac negociatorilor este acela de a alege onestitatea, singura cheie a relaţiilor durabile. Viclenia sapă temelia relaţiilor. Cu toate astea, trucurile şi tehnicile de influenţare au rostul lor. Ca şi artele marţiale, merită însuşite pentru apărare când alţii le folosesc împotriva noastră. Nu pentru a jefui.

Invit la reţinere şi discernământ. Vin tehnici de negociere şi vânzare oneste, care scurtează drumul către acord, dar şi trucuri viclene, care aiuresc şi manipulează. Adesea, distincţia este greu de făcut, ca şi în viaţa şi afacerile noastre de fiecare zi.

Mai mult decât atât, bagajul făcut din timp ajută la recunoaşterea tacticilor adversarului şi la administrarea antidotului cuvenit. Când deconspirăm tactica adversarului şi-i spunem pe nume, destrămăm măcar o parte din puterea sa. În mitologia greacă, puterea unui spirit rău se destramă când îi spui pe nume. Propria putere de negociere creşte pe măsură ce însuşim tehnici şi trucuri de persuasiune şi manipulare. Ele există cu zecile şi sutele, mai ales în afaceri. În acest spirit, jumătate machiavelic, jumătate samaritean, propunem o modestă colecţie de trucuri şi tehnici de influenţare, ca pe nişte pilule tocmai bune de înghiţit atunci când situaţia o cere.

▣ Regula simpatiei

- *Unii măgulesc periculos de frumos*

Pe la jumătatea secolului trecut, Armand Hammer, negociator al Occidental Petroleum, a făcut o ofertă de concesionare a unor câmpuri petrolifere din Libia. A prezentat oferta în scris, pe un pergament din piele de oaie, făcut sul şi legat cu panglici în verde şi negru, culorile naţionale ale Libiei. Această modalitate deloc occidentală şi perfect arabă de a deschide un canal de comunicare, dovadă a respectului faţă de cultura arabă, l-a făcut atât de „simpatic" încât a fost preferat înaintea altor oferte (Shell, 2005, p. 192).

Negociatorul a folosit deliberat o cale tradiţională de stabilire a unui raport de apropiere cu destinatarii ofertei. Practic, a indus un sentiment de asemănare şi înrudire culturală temporară. Nici nu a mai contat faptul că fiecare parte ştia că cealaltă a făcut un gest conjunctural, cu scopul de a crea un climat de apropiere şi respect.

În mod asemănător şi aproape inevitabil, cei mai mulţi dintre noi sunt influenţaţi favorabil când primesc un salut atent, un compliment, un buchet de flori, un mic dar „de inimă" sau măcar un zâmbet curat, în deschiderea unui contact. Scopul unor astfel de gesturi este acela de a influenţa interlocutorii spre a se gândi la noi ca la nişte persoane reale, asemănătoare lor şi nu ca la nişte oameni veniţi pur şi simplu să ceară ceva.

Specialistul în psihologie socială Robert Cialdini a formulat „regula simpatiei" care funcţionează în psihologia umană tot aşa cum funcţionează legea gravitaţiei în fizică. Conform acestei reguli, *cei mai mulţi dintre oameni tind spontan să răspundă afirmativ solicitărilor formulate de persoane simpatice, care trezesc încredere.*

În mod spontan, tindem să avem mai multă încredere în persoanele pe care le percepem ca fiind asemănătoare cu noi. Studiile de psihologie socială demonstrează sistematic faptul că oamenii simpatizează mai ales acele persoane care afişează atitudini, convingeri, opinii, preferinţe, comportamente şi stări sufleteşti asemănătoare cu ale lor, cu condiţia ca respectivele asemănări să le fie mai curând favorabile. Oamenii care afişează asemănări sunt din capul locului mai simpatici decât cei care afişează diferenţe. *Acordorii*, care tind

să ne împărtăşească opiniile şi să cadă de acord cu noi, în modul cel mai natural cu putinţă, sunt percepuţi mai simpatici decât *dezacordorii*, care tind să contrazică. Este şi motivul care explică de ce persoanele competitive se respectă, se înţeleg şi negociază mai bine între ele, în timp ce au tendinţa de a respinge persoanele cooperante. Desigur, şi reciproca este adevărată.

De ani buni, colaboratorii mei, Mădălina Danileţ şi Tudor Jijie, au lansat o simulare de negociere şi vânzare la cursurile cu studenţii în administrarea afacerilor. Ei provoacă întâlniri după mandat între echipe de vânzări şi achiziţii, formate din studenţi provenind din ani şi specializări diferite. Uneori, aceste echipe se cunosc deja mai înainte de a se întâlni la masa tratativelor, alteori nu. Timpul de negociere este limitat. De regulă, între echipele care nu s-au cunoscut anterior, rezultatele negocierilor sunt mai slabe şi probabilitatea de acord mai mică. Acest lucru are loc drept urmare a faptului că studenţii au o întâlnire „strict de afaceri" şi nu au timp să „pălăvrăgească", să facă complimente şi daruri, pentru a se cunoaşte şi a-şi deveni simpatici.

Apare şi o capcană. În mod normal, crearea raportului de apropiere şi destindere într-o negociere ar trebui să nu aducă nici unei părţi vreun avantaj semnificativ asupra celeilalte. Din acest motiv, trebuie să fim atenţi la oponentul care vrea să smulgă concesii altfel inacceptabile, profitând de faptul că a creat un raport destins şi amiabil. Când face acest lucru, sunăm alarma să ne ferim de capcana linguşirii, flatării, mituirii. Comportamentul făţiş linguşitor trebuie să rămână fără efect manipulator asupra negocierii. Totuşi, unii măgulesc periculos de frumos.

În concluzie, negocierea şi vânzarea pot fi puternic influenţate prin ritualuri şi acţiuni de deschidere a unui canal larg, prietenos şi personalizat de comunicare prealabil dezbaterii propriu-zise a termenilor tranzacţiei. În modul cel mai categoric, este mai rentabil să fim simpatici şi prietenoşi, decât să cultivăm antipatia şi adversitatea.

▣ „Dacă..., atunci..."

- *Do ut des, facio ut facias*

> În uşa prăvăliei, un comerciant opreşte o mamă cu un copil de mână. „Am ceva bun pentru copilul tău", spune el, aşezând pe capul copilului o pălăriuţă superbă, parcă anume făcută pentru el. „Oooo! E frumoasă, dar... ştiţi?... n-am bani", spune mama. „Am cerut eu bani?", întreabă negustorul. Copilul pleacă cu pălăria pe cap. În 8 cazuri din 10, s-a dovedit faptul că mama va împrumuta bani şi îi va plăti negustorului.

Relaţiile umane sunt în mod natural relaţii de schimb. Cel care dă „ştie" că ceea ce a dat nu este pierdut şi, într-un fel sau altul, se va întoarce. Practic, între oameni, funcţionează o *lege psihologică a reciprocităţii* conform căreia „cel care dă ceva cere altceva". Această lege condiţionează psihicul uman în sensul păstrării unui echilibru în relaţiile cu ceilalţi. Fiind şi o regulă a revanşei, este utilă în influenţare şi manipulare. Un cadou făcut cui „trebuie", o favoare, un buchet de flori ca o „spagă" pot face pe cineva să consimtă ceea ce, în mod normal, ar refuza. Când partenerul oferă ceva bun sau rău, de regulă, vom simţi nevoia de a-i oferi altceva echivalent, la schimb. Asta nu înseamnă că o facem imediat şi întotdeauna, ci doar că ne simţim datori, chiar *obligaţi,* să ne revanşăm cumva. Semnificativ e faptul că, în unele limbi, cuvântul „mulţumesc" este sinonim cu „obligat" (Medicina, 1997).

Principiul juridic roman al acţiunilor compensatorii are suportul unei tendinţe psihice interne şi începe în două sintagme lapidare: *do ut des* şi *facio ut facias*.

Mai devreme sau mai târziu, în aproape toate negocierile rezonabile luăm calea concesiilor şi favorurilor. Schimbul echivalent de favoruri şi concesii reciproce străpunge zidul simplei tocmeli. Este introdus prin celebra formulă a negociatorilor: „Dacă ne daţi ceea ce dorim în privinţa aspectelor x, y şi z, atunci am putea să facem unele concesii asupra aspectelor a, b şi c". Folosirea sistematică a formulei condiţionale „Dacă..., atunci..." ne dă siguranţa că nu

vom face concesii unilaterale, ci doar concesii la schimb cu ale oponentului.

Uneori, purtăm negocieri cu oponenţi care fie nu ne cunosc performanţele, fie nu au încredere în noi, fie sunt sceptici sau prudenţi. În aceste cazuri, putem profita de lipsa lor de optimism şi încredere, formulând soluţii şi clauze avantajoase pentru noi. O soluţie este construcţia verbală „Dacă..., atunci...". Ea combină două propoziţii, în care cea de-a doua o foloseşte pe prima ca punct de plecare. Prima este o ipoteză favorabilă interlocutorului, iar a doua o ipoteză favorabilă celui care adresează formula. Cu cât prima ipoteză este mai improbabilă, cu atât cea de-a doua pare şi mai improbabilă. Prima promite un avantaj. A doua cere o concesie, care pare neverosimilă.

Avantajul introdus cu „Dacă..." concentrează atenţia pe prima ipoteză şi face interlocutorul mai puţin sensibil la cea de-a doua. Ideea de a obţine avantaje făcând concesii improbabile este capcana retorică întinsă acestuia. Ipoteza improbabilă din prima propoziţie este preluată de la client, fiind una dintre dorinţele sale. Concesia improbabilă din ipoteza a doua este adăugată de negociator.

În calitate de consultant în marketing, negociam onorariul. Ceream un rezonabil 100 lei/ora, dar clientul nu credea că-l voi ajuta prea mult. În loc să insist pe performanţele mele, am introdus formula: „Accept 90 lei ca bază de pornire şi... *DACĂ vânzările cresc cu 21% în şase luni, ATUNCI adăugaţi o bonificaţie de 3% din sporul de profit ?* ". Clientului nu-i pare verosimilă această creştere şi cade de acord. *Dacă* lucrurile ieşeau bine, *atunci* câştigul era mai mare decât cel cerut iniţial. Am riscat şi am câştigat.

▣ „Da..., dar..."

- *Tactică verbală care evită un „Nu" gratuit*

Diplomaţii spun rareori „Nu". Negociatori din toată lumea au învăţat acest lucru de la asiatici. Întors din lungul său drum, Marco Polo scria că a întâlnit adevărate şcoli în care erau instruite soliile căpeteniilor mongole şi tibetane. Seara, ei primeau atâtea vergi la tălpi câţi de „Nu" scăpau peste zi de pe buze. Da, oamenii urăsc faptul de a fi negaţi, contestaţi, contrazişi. „Nu"-ul este perceput ca

negaţie directă şi taie, rupe, loveşte în celălalt. Lipsit de delicateţe, irită, înverşunează şi prezintă riscul de a bloca discuţia. Oamenii cu tact îl evită cu grijă, cu excepţia cazurilor în care este singura soluţie, desigur.

Exprimat fără echivoc, „Nu" rămâne fără variante de opţiune ulterioară. Cum să rămâi calm şi raţional când cineva trânteşte „Nu" peste ceea ce ţi-ai dorit, poate, toată viaţa? „Nu" este o brută. Trage obloanele şi trânteşte uşa-n nas.

În schimb, formulări de genul „Da..., dar..." pot fi folosite cu sensul de negaţie, păstrând trei opţiuni: una înseamnă „Da", alta „Poate" şi încă una înseamnă chiar „Nu". Oricând se poate continua pe varianta potrivită. De ce să spunem „Nu", când este posibil „Da..., dar"?

Când clientul se plânge de preţul mare la care oferi produsul, evită să spui „Nu-i adevărat"! Nimeni nu-i dispus să fie luat de fraier. Spune mai bine ceva în genul: „*Da*, aveţi dreptate, *dar* diferenţa vine din calitatea..., designul..., service-ul etc.". Asta vrea să spună: „Da, sunt de acord cu ceea ce spui dumneata. Ai dreptate, dar ia în considerare şi faptul că... şi faptul că...". Avantajul lui „Da..., dar..." este acela că permite formularea propriei opinii ca o continuare a ceea ce a spus oponentul şi nu ca o contrazicere directă a opiniei sale.

Atenţie însă! A abuza de „Da..., dar..." nu-i tocmai cel mai constructiv comportament. Drăcuşorul de „dar" face adesea o treabă murdară: neagă tot ce-ai spus înaintea lui. Îi simţi junghiul când eşti la necaz. Ceri ajutor şi cineva spune politicos: „Aş vrea să te ajut, dar am o urgenţă". Sună mai sclifosit decât „Nu vreau să te ajut!". Ce simte un tânăr cu o floare sub pulpana hainei când aude: „Te iubesc, dar..."?

Chiar dacă formulările de genul „Da..., dar..." sunt mai bine decât brutalul „Nu", soluţia corectă este să-l înlocuim pe „dar" cu „şi" (tot o conjuncţie). Astfel, putem formula într-o manieră pozitivă: „Am o urgenţă şi, dacă scap la timp, te pot ajuta"

Există însă şi situaţii în care... Hm! Mai bine spun pe ocolite. Când un diplomat spune „Da", vei înţelege „Poate". Când o femeie spune „Nu", este la fel. Când diplomatul spune „Poate", vei înţelege „Nu". Când o femeie spune „Poate", vei înţelege „Da". Un diplomat nu spune „Nu", tot aşa cum o femeie adevărată nu spune „Da". O fi asta diplomaţia instinctelor?

▣ „Da" după „Da"

• *După câţiva de „Da", vine mai uşor încă un „Da"*

Eram într-o comisie de evaluare a licitaţiei de organizare a unui Simpozion al Regiunilor Europei (ARE), la Iaşi. Preşedintele comisiei, o distinsă doamnă răsfăţată în tainele retoricii, a făcut o remarcă subtilă asupra discursului câştigătorului, reprezentant al „Mediaglobe Invest" Bucureşti: „Omul acesta nu a spus nici un «Nu»". Au fost întrebări şi cereri de concesii, iar vorbitorul a evitat sistematic să spună „Nu". Cu delicateţe şi tact a ştiut să spună şi să obţină „Da" la fiecare pas. Ce mai, a fost o lecţie de persuasiune, pe care aş vrea s-o împărtăşesc, în principiile sale de bază:

a) Evită-l pe „Nu"!;
b) Provoacă-l pe „Da"!

Când interlocutorul e nervos, obosit, plictisit sau indispus, sunt şanse reduse să-i obţii acordul. Va trânti un „Nu", ca să-i simţi puterea. Dispoziţia sa proastă vine de la aglomeraţie, căldură, frig, grabă, dispute anterioare etc., de care nu eşti vinovat, dar asta nu contează. Este la fel cu un copil îmbufnat, ca şi cu un client cusurgiu.

Atunci când persoana pe care vrei s-o convingi este în dispoziţie negativă, înainte de a-i cere acordul, trebuie să-i schimbi dispoziţia. O tehnică simplă este cea a întrebărilor retorice de genul „Nu-i aşa?". Este util să obţii un prim „Da" şi apoi altele, adresând întrebări scurte şi simple. În psihoterapie, s-a demonstrat că fiecare „Da" pronunţat ca răspuns influenţează la nivel inconştient şi ajută la crearea unei dispoziţii pozitive, însoţită de zâmbet, de relaxarea trupului şi gesturi deschise.

Prezinţi oferta în faţa unui client absent şi indispus. Nu te grăbi să ataci imediat subiectul. Mai întâi, pune o serie de întrebări politicoase şi măgulitoare, la care obţii uşor răspunsuri pozitive:

1) „Intuiţia dvs. detectează rapid ofertele slabe, nu-i aşa?";
2) „În schimb, acordaţi atenţie celor bune. Adevărat?";
3) „Veţi fi sincer cu mine, nu-i aşa?".

În mod normal, va urma o serie de trei răspunsuri „Da". Clientul va trece într-o dispoziţie pozitivă, gata măcar să asculte, dacă nu şi să accepte.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

La fel procedează psihologul pentru a ajuta pacientul să se relaxeze, să câştige încredere: „Cu ce-aţi venit?" (Răspuns: „Cu taxiul".); „Deci, aţi venit cu taxiul?" („Da"); „Este mai comod decât tramvaiul, nu-i aşa?"; „Scump, dar face, nu-i aşa?" etc.

Folosită cu tact (uz, nu abuz), tehnica răspunsurilor pozitive dă rezultate excelente, nu-i aşa?

▣ Tehnica declaraţiei şi conştiinţei

- *Cui îi este frică de (auto)manipulare?*

Mi-e frică de manipulare, dar îmi place să cred că alţii sunt manipulaţi şi eu nicidecum. Sunt un personaj din Caragiale: „Ori manipulăm, ori sunteţi manipulaţi". Mulţi gândesc la fel, dar se înşală ca şi mine. Poate, ca şi tine. Când suntem manipulaţi, nu luăm decizii de capul nostru. Manipulatorii le sugerează, fără să ne dăm seama. Manipularea face trafic de voinţă umană, dar există firesc şi inevitabil în orice comunicare persuasivă. Judecată în sine, nu-i nici rea, nici bună. Ea funcţionează sau nu. Moralitatea sa depinde de morala manipulatorului, de valorile în care crede şi de mijloacele pe care le foloseşte. Una este să manipulezi cu un buchet de flori şi alta s-o faci cu o campanie TV. Cei care au bani şi putere pot manipula mai mult decât cei care n-au nici de unele. Cei care stăpânesc arta retoricii pot manipula cu mai puţin efort.

Dar povestea manipulării e lungă şi n-o să-i dăm de capăt nici acum, nici altă dată. Ceea ce propun este o subtilă tehnică de manipulare, „a declaraţiei şi conştiinţei". Nu mai merg la psiholog să explice savant cum funcţionează *legea coerenţei* sau legea *disonanţei cognitive* (Festinger, 1957), ci voi spune doar cum am fost manipulat recent de un student care a învăţat tehnica de la mine.

M-a vizitat într-o zi la cabinet un tânăr inteligent, exersat în comunicare persuasivă, analiză tranzacţională, programare neurolingvistică. Avea relaţii amicale cu aşii genului. Azi e director de bancă. Un fragment din conversaţia cu el este proba de persuasiune:

„Ştiţi că sunteţi considerat un promotor al literaturii de comunicare? Dincolo de modestie, împărtăşiţi această părere, nu-i aşa?", m-a interpelat ca să-mi dau drumul la gură: „Păi... scriu cărţi de marketing, comunicare, negociere, vânzări şi publicistică. Pot spune un «Da»".

Am răspuns, înfoindu-mă în pene, urmărind involuntar să dau impresia unui tip grozav în comunicare. Era exact ceea ce voia de la mine. A continuat cu un aer serios: „Credeţi că cei aflaţi în postura asta ar trebui să se bată pentru editarea marilor cărţi ale genului?".

Răspund automat, fălindu-mă încă o dată: „Bineînţeles. În fond, fac treaba asta...". Zâmbeşte mulţumit: „Perfect. Am copyright-ul cărţii *Born to win* şi permisiunea de traducere de la Dorothy Jongeward, autoarea. Ştiţi, desigur, că e una dintre cele mai faimoase în analiza tranzacţională. Mă ajutaţi să conving Editura Polirom, nu-i aşa?".

Ce mai puteam răspunde la ultima întrebare? Refuzul devenise imposibil, chiar dacă nu-mi era uşor s-o fac. A-l refuza acum ar fi însemnat să admit că am minţit. Pe el şi pe mine. Ar fi însemnat să terfelesc imaginea pe care o declarasem despre mine însumi. A refuza însemna să nu mai fiu coerent cu mine însumi, iar acest lucru mi-ar fi creat un disconfort psihic. Eram prins în capcana manipulării prin *legea psihologică a coerenţei*. Conform acesteia, dacă cineva a apucat să ia o anume atitudine în faţa propriei conştiinţe (coerenţă interioară) şi să o declare în scris sau verbal (coerenţă publică), va avea tendinţa să o apere cu îndârjire, chiar dacă acest lucru creează probleme. Sub aspect psihologic, efectul legii coerenţei este acela că *oamenii nu acţionează împotriva propriei imagini*. Dacă manipulatorul exploatează imaginea pe care o persoană o declară despre sine, poate obţine aproape orice de la ea. Folosită cu delicateţe, tehnica poate fi eficace în vânzări şi negocieri. Într-un magazin de muzică, s-ar putea proceda cam aşa:

„Ştiu că sunteţi un rafinat cunoscător şi iubitor de muzică clasică."

„Da. Adevărul este că îmi place..."

„Perfect. Tocmai am primit ..."

Tehnica ilustrează grăitor acţiunea automanipulativă a principiului angajamentului şi consecvenţei. „V-ar plăcea să aveţi mai multă influenţă asupra celor din anturaj?" Dacă răspundeţi afirmativ, „n-aveţi decât să continuaţi lectura acestui capitol". Capcana consecvenţei poate face „Zdrang!".

▣ „Moara hodorogită"

• *O tactică de negociere copilăroasă îi doboară pe adulţi*

În esenţă, tactica se bazează pe „taca-taca", pe repetarea insistentă şi stereotipă a unei solicitări formulate în termeni afirmativi. Copiii o folosesc din instinct într-o manieră desăvârşită când repetă obsedant: „Îmi cumperi şi mie... Îmi cumperi, nu-i aşa?". Studiile arată că dă roade în multe cazuri, chiar dacă pune în joc o doză bună de obrăznicie. Uneori, şi de ridicol. Totuşi, eficacitatea ei contează. Cei care fac uz de ea sunt mai inteligenţi şi mai subtili decât par. Când nu ai nimic de pierdut într-o relaţie şi mai eşti şi bun de gură, poţi obţine ce vrei tocând răbdarea şi nervii celuilalt. Într-o relaţie delicată, nu se prea poate uza de „moara hodorogită". Pentru a sugera o imagine asupra modului în care funcţionează, voi reda o situaţie în care am fost doborât de această tactică.

Întâlnesc o cunoştinţă de undeva, cândva, în plină stradă. Salută teatral şi mă opreşte. Mă uit la ceas în semn de grabă şi dau să plec. Ea insistă cu fermitate suspectă să mai schimbăm o vorbă:

Ea: „Ţi-am citit cartea. Grozavă! Ştii ce aplic eu de acolo?... Strategia sincerităţii. Îmi vine mănuşă. Am o afacere şi-mi merge şnur cu tactica asta".

Eu: „...?".

Ea: „Ce bine-mi pare că te-am întâlnit! Apropo... Am o nepoată studentă la voi şi vrea să-şi ia licenţa la tine. Ţi-a cerut asta, dar ai zis că s-au completat locurile. O primeşti, da?".

Eu: „Cred că ştiu despre cine-i vorba. Păi, i-am explicat...".

Ea: „Lasă... Fata vrea negocieri. O primeşti la licenţă, nu-i aşa?".

Eu: „Bine, dar sunt şi la noi nişte reguli...".

Ea: „Cine mai respectă azi regulile? Fata e tare în negocieri. Sincer, cred că-i o alegere bună. Te-am sunat şi acasă. A luat fata telefonul de undeva. Hai, spune-mi că ia licenţa la tine şi scapi".

Eu: „Bine, dar am colegi, ...şef de catedră. Depinde şi de ei dacă...".

Ea: „Lasă, domnule, că acu-i democraţie. Mai face omul cum îl taie capul. Înţeleg că ai colegi şi şefi, dar nepoată-mea vrea licenţă la tine. Nu pricepi? Vreau să-i dau vestea bună soră-mi. Spune-mi «Da» şi o sun imediat la serviciu. Am mobilul în poşetă".

Soarele mă dogorea în creştetul cam pleşuv, dar partenera mea de negocieri dădea înainte ca o moară. Nu mă slăbea un milimetru. Trecătorii întorceau privirile, clătinând din cap, gândind că-i vorba de o scenă de familie. Ea căuta deja în poşetă după mobil.

Ea: „O sun pe soră-mea. Ce-o să se mai bucure! Te-a văzut la televizor. Are licenţa la tine?".

Eu: „Bine, dar vrei să iau decizia în stradă? Deja, am de două ori mai multe lucrări decât...".

Ea: „Nu mă interesează unde iei decizia. Important este să-şi facă fata licenţa la tine".

Eu: „Îmi forţezi mâna. Pot intra în conflict cu...".

Ea: „Îţi înţeleg îngrijorarea, dar nu mă las până nu accepţi licenţa asta la tine".

Eu: „Dumnezeule, parcă ai fi o «moară hodorogită»!".

Ea: „Cred că asta-i impresia pe care o fac, dar aplic strategia sincerităţii. O iei, da?".

Eu: (*terminat, scot agenda*) „Bine, am s-o includ pe listă".

S-a urcat în maşină, a plecat triumfătoare şi am rămas năucit. Aş fi vrut să-i mai spun că face confuzie între „strategia sincerităţii" şi „moara hodorogită". Nu-mi rămâne decât să-i mulţumesc pentru lecţia de negocieri şi o fac acum, aici. Doamne, ce bine funcţionează „moara hodorogită"! Am să o trec în următoarea carte. Iată că am trecut-o.

▣ Puterea de a spune „Nu"

- *Deschid gura să spun „Nu" şi iese „Mda..."*

E minunat când oamenii sunt prietenoşi. Spun „Da" când vor să spună „Da". În schimb, când aceiaşi oameni spun „Da" pentru că nu-s în stare să spună un „Nu" ferm şi tranşant, apar o grămadă de probleme, în marile şi măruntele negocieri cotidiene. Ca să spui „Nu" din toată inima nu-i lucru uşor. Două discuţii recente m-au făcut să reflectez asupra puterii de a spune „Nu".

Cu ani în urmă, un bun prieten şi excelent manager, Costică Badea, mi-a semnalat problema. Discutam amândoi şi eu aveam fixul cu „Da". Îi tot băgam texte de prin cărţi; „Da" este pozitiv, constructiv, diplomatic. Oamenii care spun „Da" nu creează conflicte etc.

„Adevărat, confirmă el, dar sunt momente în negocieri când «Da» nu-i posibil. Un «Nu» hotărât e mai bun decât o bolmojeală afirmativă. E mai bine să-i spui cuiva un «Nu» la momentul potrivit, decât să-l laşi baltă mai târziu". Chiar dacă nu obţine ce vrea, se simte mai bine cu un „Nu" ferm, decât cu un „Mda" scăldat. Omul încearcă. Apoi, înţelege că nu se poate şi caută altă soluţie. Cu toate astea, în jurul nostru, în afaceri, politică, slujbă şi în viaţa privată, mulţi deschid gura să spună „Nu" şi iese „Da".

Mai apoi, la o cafea cu Andi Lăzescu, astăzi comentator politic la *22*, atunci creierul „imperiului Nord-Est", aflu că tocmai citise o carte de *business travel*, în timpul unei călătorii de afaceri în Europa. Erau acolo studii culturale şi recomandări pentru oamenii de afaceri pe tema asta. Erau şi câteva indicii despre români. Între altele, un avertisment pentru oamenii de afaceri, ceva în genul: „Atenţie! Românii nu prea au puterea să spună «Nu». Când nu sunt de acord, evită să spună în faţă un «Nu» categoric. Dintr-un fel de delicateţe amestecată cu slăbiciune, se feresc să-şi supere partenerul. Spun mai curând un «Mda» confuz şi bleg. O ameţesc, o lungesc... şi te lasă când crapă măseaua". Nu te poţi baza pe un „Da" mototolit, care vine de la cineva fără tăria să spună „Nu". Când simţi „Nu" şi spui „Da" îl încurci pe partener şi te umpli de resentimente. Pierzi o părticică din respectul de sine şi, mai târziu, te înfurii la gândul că n-ai lămurit lucrurile la timp. În afaceri, este vital să putem spune „Nu". Dincolo de slogan şi metaforă, clientul „Nu" are întotdeauna dreptate. Poţi să spui „Nu" şi unui prieten. Dacă-i prieten adevărat acceptă şi refuzul. Dacă nu, să fie sănătos! În concluzie, *avem dreptul să spunem „Nu" fără să ne simţim vinovaţi*.

O glumă cu tâlc: Iţic vinde covrigi în piaţă. Un amic vine şi cere bani cu împrumut. „Dragul meu, eu vând covrigi, nu împrumut bani. Ia nişte covrigi!" „Mie îmi trebuie bani, nu covrigi", zice amicul. „Atunci, vezi colo firma băncii Rockefeller? Am făcut o înţelegere cu dânsul: el nu face covrigi, eu nu împrumut bani." Cam aşa se pune problema unui „Nu" ferm şi diplomatic, totodată.

▣ „Uşa trântită în nas"

• *Tehnică psihologică de manipulare minoră*

Am mai spus şi repet: a negocia cu succes, aproape indiferent ce şi cu cine, înseamnă adesea şi a manipula un pic. Fără a escalada legea şi morala, manipularea psihologică influenţează favorabil gândirea, sentimentele şi comportamentul celuilalt.

Am în vedere tehnici de manipulare psihologică minoră, folosite în negocieri şi în relaţiile umane de zi cu zi. Una dintre ele se numeşte „trântitul-uşii-în-faţă" (Ficeac, 1996; Medicina). Negociatorii de meserie îi mai spun şi „retragere după refuz".

Psihologii spun (R. Cialdini, de pildă, în 1975) că tehnica este una dintre cele larg folosite de oamenii obişnuiţi, în situaţii obişnuite. Pun pariu că şi dumneata ai folosit-o de zeci de ori, fără să ştii cum se numeşte şi că face obiectul preocupărilor psihologilor. Funcţionează bine cu persoanele apropiate emoţional, care suferă când sunt nevoite să trateze cu refuz. Conform acestei tehnici, şansele de a obţine de la cineva o anumită favoare cresc dacă formulăm cererea în doi paşi.

În primul pas, începem prin a-i cere o altă favoare, mult mai importantă, chiar inacceptabilă şi, pe cât posibil, de aceeaşi natură cu favoarea dorită, ştiind sigur că vom fi refuzaţi.

În al doilea pas, după refuz, când ni s-a trântit uşa în nas, revenim cu solicitarea pe care o aveam în vedere de la început. Şansele de a obţine ceea ce vrem cresc considerabil.

Un exemplu uzual este cel întâlnit când dorim să împrumutăm de la o persoană apropiată suma de, să zicem, 2000 de lei. Pentru a creşte şansele de a obţine suma dorită, în primul pas, vom cere să ne împrumute, să zicem, 5000 de lei, deşi ştim bine că nu are atâţia bani disponibili. Foarte probabil, vom fi refuzaţi. Mai ştim şi faptul că persoana va regreta că ne refuză.

Vom primi refuzul cu fruntea plecată, pentru a-i adânci şi mai tare regretul. În al doilea pas, după un răgaz de regret şi meditaţie, vom reveni cu o nouă solicitare; exact suma care ne trebuie, 2000 de lei. Practic, după refuzul previzibil, reducem brusc pretenţiile la exact suma dorită. După această manevră, este mult mai probabil ca persoana să ne satisfacă cererea. Prin comparaţie cu cererea iniţială,

cea de-a doua pare mai uşor de acceptat. Atenţie! Vom obţine suma din pasul doi mai uşor decât dacă i-am fi cerut-o de la început. De ce? Pentru că am manipulat utilizând legea contrastului şi principiul reciprocităţii.

Pusă alături de cererea din primul pas, cererea din pasul doi pare mult mai mică, datorită acţiunii legii psihologice a contrastului. Aceasta face ca două lucruri diferite să pară şi mai diferite dacă sunt puse alături; lângă negru, albul pare mai alb, lângă un om înalt, scundul pare mai scund, lângă un preţ mare, preţul mic pare şi mai mic etc. În cazul nostru, suma de 2000 de lei pare mai mică decât este, în contrast cu cea de 5 000 de lei.

În al doilea rând, când am redus pretenţiile în pasul doi, persoana a dobândit sentimentul confuz că am renunţat la ceva „în favoarea" ei. A rămas cu impresia că ne este datoare. Aici, acţionează legea psihologică a reciprocităţii, conform căreia, dacă cineva primeşte o concesie de la altcineva, rămâne cu impresia că trebuie sa facă o altă concesie, la schimb. Este ceva manipulare psihologică aici, nu-i aşa? Chiar şi acest „Nu-i aşa?" este manipulare retorică. Dacă tot ne-am propus un obiectiv pe care-l considerăm etic, atunci vom accepta că-i la fel de etic să aplicăm trucuri de negociere, care ne ajută să îndeplinim obiectivul. În plus, astfel, ne putem apăra mai bine când alţii fac acest lucru cu noi. În volumul *Tratat de manipulare* (Joule; Beauvois, 1987), cititorul poate găsi o dezvoltare probată cu experimente de psihologie socială a acestei tehnici.

▣ Piciorul-în-prag

- *O altă tehnică de manipulare psihologică minoră*

Când negociezi, indiferent ce şi cu cine, este mai util să convingi oponentul că ai dreptate, fără să-i arăţi că el n-ar avea. Poţi influenţa gândirea, sentimentele şi comportamentul în direcţia favorabilă manipulând un pic. Îi induci decizia dorită (pe care în condiţii normale, n-ar lua-o), fără ca să-şi dea seama (acţionând la nivel subliminal).

Mulţi protestează când aud cuvântul „manipulare", dar şi mai mulţi manipulează fără rezerve. Ai făcut-o deja, poate involuntar, poate nu. Oamenii se manipulează unii pe alţii în mod natural. Vei

spune că nu-i etic, dar... Copilaşul care îşi alintă mama pentru a primi o jucărie manipulează din cel mai nevinovat instinct. Mama care-i spune: „Mănâncă să te faci puternic!" manipulează şi ea, cu cele mai curate intenţii. Într-o anume măsură, un cadou sau o floare sunt instrumente de manipulare, în sensul bun al cuvântului. În orice caz, a manipula nu este mai puţin moral decât a impune prin forţă brută. Chiar filosofi de talia lui Karl Popper consideră funcţia de persuasiune şi manipulare ca fiind cea mai înaltă expresie a limbajului.

O tehnică de manipulare majoră poate fi hipnoza, dar nu intră în calculele cotidiene. O alta poate fi programarea neurolingvistică şi seducţia, care slăbeşte voinţa manipulatului, înlocuind-o cu cea a manipulatorului. Acestea însă nu sunt la îndemâna oricui.

O altă tehnică de manipulare minoră este aşa-numitul „sindrom Ben Franklin". Povestea lui, scoasă de psihologi din faimoasa *Autobiografie* a lui Benjamin Franklin, serveşte ca lecţie de manipulare minoră, dar cotidiană. Inventatorul paratrăsnetului, om politic şi negociator strălucit (a negociat alianţa franco-americană în 1778), era senator. În Cameră avea un adversar necruţător, care-l hărţuia neîncetat, făcându-i viaţa grea. Bunăvoinţa acestuia trebuia neapărat obţinută. Franklin însuşi povesteşte că s-a frământat mult să găsească o soluţie. Cum să procedeze? Să arate un respect servil ar fi fost un gest de oportunism şi înfrângere. Să-i ofere ceva în schimbul bunăvoinţei, n-ar fi primit. „Mai bine să-i cer ceva minor, ceva ce n-ar putea refuza fără să pară caraghios", a decis Franklin. A aflat că adversarul său are o carte rară. I-a scris, aşa ca unui coleg, o epistolă în care cerea favoarea de a-i împrumuta cartea câteva zile. Fără un motiv inteligent de refuz, adversarul i-a împrumutat-o imediat. Peste câteva zile, Franklin i-a returnat-o împreună cu un bilet, în care-şi exprima admiraţia şi recunoştinţa. Când s-au întâlnit în Cameră, i-a zâmbit de departe, s-a apropiat şi i-a strâns mâna prietenește, în semn de recunoştinţă. Colegii de Cameră erau stupefiaţi; aşa ceva nu se mai întâmplase (Ficeac, 1996).

Iată cum, cerând un privilegiu minor (cartea), Franklin a obţinut un privilegiu major (bunăvoinţa şi, apoi, prietenia). El a ascultat spiritul unui proverb care spune cam aşa: „Cel care ţi-a făcut deja o favoare este dispus să-ţi mai facă una, mai curând decât cel care-ţi este dator".

Psihologii au studiat atent „efectul Franklin", au făcut experimente şi au găsit că are caracter de regularitate. În psihologia socială, tehnica de manipulare se numeşte „piciorul-în-prag". A fost împrumutată de la psihologi şi folosită ca tactică de negociere. Conform acesteia, pentru a determina pe cineva să facă o concesie majoră, nu trebuie să-i ceri acest lucru de la început, în mod brutal. Mai întâi, pui doar piciorul în prag. Ceri un deget, nu toată mâna. Uşa rămâne întredeschisă unei cereri ulterioare. Practic, „negocierea" se desfăşoară în două faze. În prima fază, este adresată o cerere nesemnificativă, greu de refuzat. De pildă, cerşetorul manipulator întreabă mai întâi: „Cât este ceasul, domnu' doctor?". Abia după concesia minoră a unui răspuns, el merge mai departe. În cea de-a doua fază, formulează cererea reală, majoră, avută de la început în vedere. În această fază, cerşetorul spune: „Mulţumesc frumos! N-aţi putea...?".

Important este ca cele două cereri succesive să fie formulate de acelaşi solicitant, să fie de aceeaşi natură şi să urmeze una alteia la un interval de timp potrivit cu greutatea cererii. Ample experimente de psihologie socială au dovedit fără echivoc că şansele de reuşită cresc considerabil în cea de-a doua fază. Desigur, tehnica nu asigură 100% succes, în toate cazurile şi nici măcar în majoritatea lor (Joule, 1997, pp. 69-87). Tehnica poate fi aplicată cu mai mult succes în raporturile cu persoane care nu ne simpatizează şi la care nu avem acces direct, în prima fază. Ea exploatează principiul angajamentului şi capcana consecvenţei. Cineva care ţi-a făcut deja o favoare va tinde să rămână consecvent.

▣ Zâmbeşti şi câştigi

- *Cine nu poate zâmbi să nu-şi deschidă magazin!*

La prima vedere, negocierea şi comerţul nu par a fi spectacole „pe scenă". Dacă le privim astfel şi punem „măştile" potrivite avem de câştigat. Masca sobră şi aerul rigid pot inspira sentimente de respect şi teamă. Masca imperturbabilă a jucătorului de poker ascunde încântarea sau supărarea şi impresionează cu şansa unor cacealmale. Totuşi, ea depersonalizează relaţia, şi partenerii disponibili vor fi tot mai puţini. Dintre măştile posibile, cea mai expresivă şi submisivă este zâmbetul curat, cu gura şi ochii, totodată.

Există negociatori, manageri şi oameni de afaceri duri, intransigenţi, chiar cinici, care cred sincer că a nu zâmbi deloc sau a zâmbi rar e semn de putere şi seriozitate. În negocierile dure, este adevărat, deoarece zâmbetul este şi un indicator al submisivităţii şi anxietăţii. În vânzări însă, unde contează climatul relaţiei, persoanele reci, cu faţa împietrită, obţin rareori succesul. Ocaziile pot fi numărate pe degete. Pe de altă parte, lumea succesului este populată de cei care zâmbesc, indiferent dacă o fac în afaceri (Onasis), politică (Blair) sau în cinematografie (Paul Newman) etc.

În tranzacţiile comerciale de fiecare zi, puterea zâmbetului este uriaşă. „Un zâmbet cumpără orice şi nu costă nimic" spune un proverb chinez. Un alt proverb, probabil tot oriental, spune şi mai direct: „Cine nu ştie să zâmbească să nu-şi deschidă magazin". Înţelepciunea comercială din spatele proverbului vrea să spună că un negociator, consultant, vânzător şi, în general, un comerciant ursuz, cinic, tăios sau, din contra, afişând o faţă de victimă plângăcioasă şi chinuită va avea o relaţie perdantă cu clienţii. Mai mult decât atât, proverbul spune ceva şi despre alcătuirea sufletească a omului care nu ştie sau „nu poate" zâmbi. Când zâmbeşti în afară, zâmbeşti şi pe dinăuntru, iar omul care nu poate zâmbi nu este împăcat în sinea sa (Vera Birkembihl). Îi va fi greu să se împace cu ceilalţi şi să răspândească bună dispoziţie. Trist, neliniştit şi nemulţumit pe dinăuntru, el nu poate radia altceva nici în afara sa. În treacăt fie spus, managerii occidentali îi „dau afară" repejor pe oamenii din vânzări, turism, comerţ şi servicii care nu ştiu să zâmbească. Sunt focare de dispoziţie psihică negativă. Cu timpul, colţurile buzelor coboară şi se arcuiesc în potcoavă cu braţele în jos. O cută de dezaprobare şi amărăciune se întipăreşte în jurul gurii. Rictusul amar din colţul buzelor răspândeşte „acreală". Dacă iei ceva acru în gură şi priveşti în oglindă înţelegi imediat ce vreau să spun. Limbajul cuvintelor vine din creier şi spune ce gândim. Limbajul trupului vine din emoţii şi spune ce simţim. O discuţie acră lasă pe faţă „gustul" aguridei.

În plus, zâmbetul este terapeutic. Ridică colţurile gurii, face laba gâştei în colţul ochilor, creşte lumina şi strălucirea privirilor. Trimite psihicului şi trupului mesaje de îmbărbătare. Desigur, nu-i uşor să zâmbeşti la tristeţe, durere şi acreală. Totuşi, dacă te antrenezi, poţi. Ai de câştigat din asta. Chiar un zâmbet silit şi caraghios e mai bun decât grimasa chinuită. Dacă-l păstrăm pe chip 20 de secunde şi

realizăm că-i doar un rânjet caraghios, putem obţine un zâmbet adevărat. Ajungem să râdem de-a binelea de acreala de mai înainte.

Un zâmbet curat face mai mult ca o mie de cuvinte; destinde, dezarmează, declanşează simpatie şi convinge. Cine poate fi atât de bogat încât să nu mai simtă nevoie unui zâmbet? Sau atât de nemernic încât să nu-l mai merite? Pentru vânzători, purtători de cuvânt, diplomaţi şi agenţi de relaţii publice, zâmbetul este „meserie". Totuşi, în negocierile dure şi tensionate, în întâlnirile diplomatice sobre, ca şi la top-manageri duri şi intransigenţi, raritatea zâmbetului poate fi semn de putere şi seriozitate. Zâmbiţi, vă rog!

▣ *Time out*

• *Meriţi şi tu o pauză, omule!*

Când negocierea tinde să scape de sub control şi te simţi presat, obosit, gata să fii înfrânt, întotdeauna poţi cere o pauză. Dacă nu ai alt pretext, poţi invoca nevoia de a merge la toaletă.

Time out-ul este o respiraţie în plus, atunci când simţi că nu mai ai aer, nu poţi stăpâni emoţiile, eşti frânt, iritat, te doare şi nu faci faţă adversarului, sufocat de presiunea şi umiditatea confruntării, ca de povara unui an de muncă.

Într-un meci de baschet, antrenorul cere un *time out* când echipa este „călărită" şi confuză. Niciodată când e „călare", la cârma jocului. El speră să rupă şi să răstoarne cursul ostilităţilor. Adesea, reuşeşte. Ce lucru bun poate fi o pauză!

În oricare alt gen de confruntare lucrurile stau la fel. O ceartă mocnită în familie sau la serviciu este tot un fel de meci. O negociere în afaceri sau politică cu atât mai mult. Poate fi bun un *time out*. Întreruperea preţ de câteva minute a unei runde de negocieri poate fi scurtătura către acordul cu un adversar ofensiv, cârcotaş sau irascibil. *Pauza de meci* poate fragmenta şi dezorganiza atacul, argumentaţia, discursul. Cerută exact în momentul în care lansează un nou atac şi forţează concesii grele, pauza e o gură de oxigen. Permite construirea strategiei de apărare şi contraatac. Dă prilej pentru consultarea prietenilor şi consilierilor, pentru un telefon salvator, pentru noi informaţii şi oportunităţi. Pare ciudat, dar multe meciuri sunt câştigate în pauză. *O pauză de meci* scoate adversarul din mână, tăindu-i

elanurile ofensive. Un *time out* poate fi magic când te contrazici dur cu doamna, domnul, colegul sau şeful, de pildă. Stopează escaladarea ostilităţilor. A propune o *pauză de meci* devine adesea un act de bun-simţ. Poate fi o cafea sau un ceai, în linişte. Poate fi o vizită la vecinul Costică sau o ţigară într-un loc ferit. Pot fi zece minute de muzică sau cinci de tăcere, pur şi simplu. La capătul lor, putem avea surpriza de a fi uitat motivele de ceartă. Starea sufletească se schimbă şi scade dispoziţia pentru harţă. Deseori, este singura cale de calmare a conflictelor emoţionale. Desigur, dacă cineva face abuz de *time out* începe să semene cu măgarul care paşte liniştit pe Vezuviu, înaintea erupţiei vulcanului.

Cu toate virtuţile sale, un *time out* de meci rămâne mic copil pe lângă un *time out* de august, care încarcă bateriile pentru un an întreg. S-au copt pepenii şi vara-i în pârg. Suntem în august. Ai năduşit pe canicula din iulie. Ai tras din greu după ultimul concediu. Inima ta a pompat din plin şi are nevoie de odihnă. În marele meci zilnic, săptămânal, lunar şi anual, cu slujba, cu şeful, cu familia şi cu viaţa e timpul potrivit pentru un *time out*. Hai să dăm bateriile la încărcat şi să tragem un chiul!

▣ Limitarea opţiunilor

- *Numărul magic este trei*

Adesea, profesioniştii din vânzări ajung să priceapă firea omenească mai ceva ca psihologii, doctorii şi preoţii. Din treaba asta, ei câştigă o grămadă de bani. Explorând îndelung comportamentul clienţilor, vânzătorii rafinaţi au descoperit o regulă de vânzare destul de ciudată, care se cheamă *limitarea opţiunilor* clientului.

Ciudată zic, pentru că şi naivii ştiu ce imperios este să oferim clientului cât mai multe *opţiuni*. Libertatea de a alege înseamnă dreptul consumatorului la opţiuni. Când nu are de ales, se simte constrâns. Nu-i place. Când îi propunem ofertă unică, el spune „Numai asta aveţi?". Apoi, pleacă supărat, fără să cumpere. Alegerile îl fac să se simtă liber şi puternic. Fără multă filosofie; clientul vrea alternative, vrea opţiuni. Marketingul sporeşte diversitatea ofertelor, mărcilor, produselor şi modelelor tocmai pentru a multiplica opţiunile consumatorului.

Hai să-i oferim două opţiuni! Sentimentul de constrângere provocat de oferta fără opţiuni se subţiază. Totuşi, experţii în vânzări spun că oferirea a doar două opţiuni nu ajută semnificativ vânzarea, mai ales dacă ele contrastează. O rochie de seară sau una de toată ziua? Un sejur la mare sau unul la munte?

Da, ai ghicit. Două opţiuni contrastante generează o *dilemă*; ies cu Maria sau cu Dana? Clientul dilematic decide greu şi pleacă acasă cu banii în buzunar. Totuşi, două înseamnă deja un început de libertate de a alege. Mai bine două decât una!

Să încercăm cu mai multe! Zece, douăzeci şi să vedem ce se întâmplă. De pildă, o vânzătoare de confecţii duce clientei în cabina de probă mereu alte şi alte rochii, fără a mai şi retrage unele dintre ele. Vom vedea că atunci când are de ales între zece deodată, clienta se simte copleşită, oboseşte să tot aleagă. Aproape sigur că nu va mai cumpăra nimic. La fel, o coafeză care prezintă unei cliente câteva zeci de modele deodată riscă s-o ameţească şi să piardă clienta următoare. O agenţie de turism sau una imobiliară care prezintă clientului prea multe oferte deodată are şanse bune să-l năucească şi să-l piardă. Dificultatea de a alege între prea multe opţiuni îl face pe client să întârzie sau să renunţe la cumpărare. În plus, când se aglomerează multe produse în preajma anumitor clienţi, ei pot şterpeli câte ceva. Experienţele de acest gen sunt pe cât de neplăcute, pe atât de costisitoare. Pare logic ca vânzările să crească odată cu numărul opţiunilor, dar nu este aşa.

Vom constata adesea că una sau două opţiuni sunt prea puţine, iar zece sau douăzeci pot fi prea multe. Undeva între prea puţin şi prea mult ar putea fi un număr de opţiuni simultane care grăbesc vânzarea.

Acest număr magic este trei. Practica i-a învăţat pe experţi că la trei opţiuni clientul decide mai repede şi vânzările curg mai uşor. Mai bine trei decât una, două sau zece.

Practica, bat-o norocul, are probe că logica se schimbă când numărul opţiunilor simultane oferite clientului creşte mult peste trei. Libertatea de alegere este necesară, dar cu măsură. Când libertatea de alegere încurcă, e necesară *limitarea opţiunilor.* Mulţimea opţiunilor creşte libertatea de alegere, dar şi gradul de incertitudine al clientului. Copleşit, încurcat, el *decide greu şi cumpără*

puţin. Întârzierea deciziei face vânzările să scadă pe măsură ce paleta opţiunilor simultane ale clientului urcă peste trei.

Regula limitării opţiunilor în vânzări ar putea suna cam aşa: „Oferă clientului nici mai puţin, nici mai mult de trei opţiuni simultane!". Ca orice regulă, admite excepţii care o întăresc. Dacă oferim a patra opţiune sau a cincea, am face bine să retragem una dintre primele trei sau patru.

Oare în viaţa intimă funcţionează aceeaşi regulă? Şi aici, multe opţiuni simultane înseamnă libertate de alegere, dar şi risipire sau incertitudine. Una singură aduce constrângere şi sărăcie emoţională. Două duc la confuzie şi dileme sentimentale sfâşietoare. Soţia te crede la amantă, amanta la soţie, iar dumneata rămâi la birou până târziu, în noapte. Cheia o fi tot numărul trei?

▣ Falsa alternativă şi terţul exclus

- *Când nu ai o alternativă reală, propune una falsă şi exclude-o pe cea nedorită!*

Această tehnică de influenţare derivă cumva din precedenta. Cu ajutorul ei, mulţi negociatori şi agenţi de vânzări reuşesc să evite refuzurile premature ale unor clienţi. Deşi foloseşte trucul, dacă urmăreşte un scop pozitiv pentru ambele părţi, ea nu constituie nicidecum o păcăleală. Personal, o consider o excelentă tehnică de întâmpinare a obiecţiilor premature, formulate în cazul contactelor telefonice care solicită o întâlnire de afaceri.

Convingem pe Gigel să-şi bea laptele?

Hai să ne plasăm în situaţia unei mame care vrea să-i dea copilului o ceaşcă cu lapte! Copilul opune rezistenţă cu şăgalnica-i încăpăţânare copilărească. Mama insistă cu enunţuri de genul „Te roagă mama frumos să bei lăptic!" şi obţine invariabilul refuz: „Nu vleaaau!".

Ce-i de făcut? Adoptând o atitudine pragmatică, mama recurge la manipulare, oferind copilului o alternativă falsă. Va lua două ceşti colorate diferit, să zicem, una galbenă şi alta verde: „Gigel, mama are două culori pentru tine. Te-ai făcut

mare şi hotărăşti singur din care ceaşcă bei laptele. Cea galbenă sau cea verde?"

Acum, copilul nu mai decide dacă bea sau nu laptele, ci dacă alege verde sau galben. Falsa alternativă este creată prin introducerea celor două culori. Terţul exclus este alternativa în care nu bea laptele. Experimental, s-a dovedit că probabilitatea de a bea laptele creşte semnificativ.

Adesea, oamenii mari, fie ei şi clienţi potenţiali, se comportă precum Gigel. Vom lua exemplul negocierii prin telefon a unei întâlniri de afaceri cu un client. Secretara lui a făcut deja legătura cu persoana autorizată să negocieze.

De regulă, vom deschide conversaţia cu o formulă de început, în genul:

– *Bună ziua, doamnă/domnule ...*(funcţia, titlul, numele). *Mă numesc... şi reprezint... Am înţeles că dumneavoastră sunteţi persoana care decide în legătură cu ... Corect ?*

Tot de regulă, interlocutorul va răspunde cam fără chef:

– *Mda. Spuneţi repede, că n-am timp.*

– *Vă propun o întâlnire de 15 de minute, cu mari oportunităţi de ambele părţi. Când vă cade mai bine ? Luni după amiază, la 15 : 30, sau joi dimineaţă, la 11 : 25 ?*

Vom oferi două variante, ambele favorabile, la ore precise, care forţează încrederea. Ambele sunt false alternative la refuzul întâlnirii. Falsa problemă creată este „când?" şi nu „dacă?" ne întâlnim, nu-i aşa?

Luat repede, mai întâi, clientul îşi va aminti, să zicem, că luni după-amiază are oră la dentist: „Luni după-amiază nu pot..."

Replica va fi oferită rapid, mai înainte ca el să se lămurească: „O.K. Atunci, rămâne pe joi. Mi-am notat joi dimineaţă, 11 : 25. Mulţumesc. O zi bună!"

În cazul în care clientul cere informaţii suplimentare, i se poate răspunde în termeni vagi, dar atractivi: „Este vorba de un proiect/ o ofertă complex(ă), pregătit(ă) special pentru dvs.".

Dacă insistă cerând noi lămuriri, se va putea invoca confidenţialitatea. Important este să obţinem întâlnirea, nu-i aşa?

▣ Făină şi tărâţe

- *Făină ieftină pe tărâţe scumpe*

Adesea, în negocierea unui contract sunt în joc zeci de clauze. Unele majore, altele minore; făină şi tărâţe. În febra negocierilor, nu-i uşor să desparţi făina de tărâţe. Se amestecă uşor detalii minore cu clauze grele, subiectele prioritare cu cele periferice, concesii banale cu cedări majore şi vorbe mari cu vorbe goale. De ce să te baţi vitejeşte pentru cauze pierdute?

Pe această idee, nu tocmai onestă, se bazează destui negociatori, care încarcă din greu lista revendicărilor formulate în deschiderea negocierilor. Între fel de fel de revendicări şi pretenţii minore, pe care le ridică părţii adverse în privinţa cărora îşi propun din start să facă concesii, strecoară câteva clauze-cheie faţă de care îşi propun din start să rămână neclintiţi. Ulterior, în febra confruntărilor, renunţă la tărâţe, dar nu şi la făină. „Scot ochii" adversarului spunând: „...Vezi dumneata, eu am cedat aici... şi aici şi dincolo. Sunt înţelegător, dar totul are o limită. Nu mai pot face alte concesii".

Am experimentat acest truc cu serii de cursanţi în negociere şi vânzări pe exemplul unui contract de vânzare-cumpărare a unor ambarcaţiuni uşoare. Clauze contractuale care aduc avantaje majore, de ordinul milioanelor – preţul, termenul de garanţie, termenul de livrare etc. – sunt amestecate confuz cu altele care aduc avantaje minore, de ordinul sutelor de mii (transport, accesorii). Cei care nu separă făina de tărâţe se bat în mod egal pentru fiecare clauză şi fac concesii la întâmplare. Cei care fac selecţia cedează mai uşor la cele minore, dar se concentrează pe cele majore şi fac doar concesii minimale. În final, raportul câştigurilor poate fi şi de 1 la 10 în dezavantajul celor care se scumpesc la tărâţe şi ieftinesc la făină. Vorba proverbului: „Degeaba scumpeşti tărâţa când ieftineşti făina".

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

▣ Diversiunea

- *Inventăm false probleme şi, apoi, le „sacrificăm" cu „generozitate"*

O variantă manipulativă a separării „făinei de tărâţe" este „tehnica diversiunii", bazată pe inventarea unui set de false probleme, care, ulterior, vor fi „sacrificate" cu generozitate pentru a scoate negocierile din impas. În acest scop, negociatorul dezvăluie din start patru-cinci condiţii ale acordului pe care le prezintă vitale sau extrem de importante pentru derularea viitorului acord. În realitate, numai una sau două dintre ele contează cu adevărat, ca „făină". Celelalte sunt false probleme, inventate ca monedă de schimb, „tărâţe" de importanţă neglijabilă.

Apoi, negociatorul începe să se bată pe tot frontul pentru toate condiţiile anunţate, cu riscul iminent de a duce negocierile în impas. Când acordul pare compromis, începe să renunţe la condiţiile inventate. În schimbul acestor „generoase concesii", în modul cel mai firesc, cere concesii semnificative de cealaltă parte şi încă exact asupra aspectelor care contează cu adevărat.

Pentru ilustrare la case mari, recurgem la un exemplu „de 5 miliarde", după G. Richard Shell: „În 1989, corporaţia Sony, condusă de Akio Morita negocia achiziţia studiourilor Columbia Pictures, pe 5 miliarde de dolari. În paralel, mai avea loc o negociere separată pentru un acord de 200 de milioane de dolari cu John Peters şi Peter Guber, privind administrarea diviziei cinematografice Sony. Din păcate, Guber şi Peters se aflau sub contract cu Warner Bros. Pentru a se elibera de contract, aveau nevoie de prelungirea negocierilor. Aşadar, după cum spune Richard Shell: în runda finală, Guber şi Peters au pus în discuţie trei chestiuni: două inventate şi una reală. Au negociat toată noaptea, atacând toate cele trei aspecte. La şapte dimineaţa, au făcut mutarea finală: «Cu privire la primul punct, suntem dispuşi să renunţăm», au spus avocaţii. «Cu privire la punctul doi, de asemenea renunţăm. Dar cu privire la al treilea punct – durata – trebuie să cedaţi dumneavoastră». Sony a cedat, acordând o lună" (Shell, 2005, p. 337).

▣ „Băiat bun – băiat rău"

- *Tactică bună pentru negocierile patronat-sindicate*

Sintagma din titlu este numele unei tactici folosite cu rezultate excelente în anchetele penale şi negocierile salariale. Pare împrumutată din filmele poliţiste şi din experienţa interogatoriilor, în care suspectul este pasat de la un anchetator la altul.

Am experimentat-o pe pielea mea, în decembrie '89, când mă aflam într-o celulă a Securităţii, în ipostaza de conspirator „periculos". Stăteau prost cu căldura, cu hrana, cu apa... Mai întâi, intra primul anchetator, un colonel scund, negricios şi al dracului, de la biroul „Anchete", din Bucureşti. Era numai fiere: foame şi sete de mi-au plesnit buzele şi cerul gurii, în genunchi pe scaun, faţa la perete, bastoane la tălpi şi palme. Gingăşiile „băiatului rău"! După ce-şi făcea numărul, pleca brusc şi mă lăsa grămadă. După câteva minute, intra „băiatul bun"; blond, cu ochii verzi, numai zâmbet. Aducea apă, mă servea cu o ţigară, vorbea blând, sincer înduioşat de „rahatul" în care intrasem. Ce mai, pâinea lui Dumnezeu! Îmi venea să-i spun o grămadă de lucruri să mai stea cu mine şi să nu vină băiatul rău. Se rânduiau unul după altul, după un scenariu bine pus la punct.

În afaceri, recunoaştem trucul când unul dintre negociatori ne convine perfect, în timp ce pe celălalt l-am arunca pe fereastră. Din păcate, nu-l vom arunca, şi negocierea va fi grea. Trucul poate fi jucat şi cu un singur negociator, care spune că cererile noastre i se par rezonabile, dar există cineva care nu ar fi nicidecum de acord. Băiatul rău poate fi absent.

Cum poate fi transpus pe scena unei negocieri cu sindicatele? Închipuie-ţi liderii sindicali venind ca nişte zmei la direcţiune. Şeful de cabinet îi pofteşte în sala de protocol, aduce o sticlă cu apă şi o tavă cu zece pahare. Peste un sfert de oră, intră directorul tehnic cu o falcă-n cer şi alta în pământ. Spumegând de furie, repede pe sindicalişti şi vorbeşte crunt despre situaţia disperată a companiei: costuri mari, risipă, rebuturi, absenţe, neglijenţă, lene şi restul. Apoi, fără a lăsa liderii sindicali să deschidă gura, încheie în genul: „Închid prăvălia şi vă las pe drumuri. Mama lor de iresponsabili!".

Iese brusc, trântind uşa. Liderii sindicali rămân năuciţi, uitându-se unii la alţii cu stupoare.

După câteva minute, intră managerul general. Salută cordial, dă mâna cu toată lumea şi cheamă secretara cu un vas de cafea. „Cum de nu v-a oferit nimeni o cafea? ! " Spune câtorva pe nume, întreabă ce mai e pe acasă, cum merg copiii la şcoală etc. (s-a uitat în câteva dosare la resurse umane). Apoi, se declară gata să asculte revendicările, dar reia textul cu dificultăţile firmei. Exagerează puţin, dar schimbă tonul. În concluzie, e dur „tehnicul", dar are dreptate, nu-i aşa? Când sindicaliştii nu mai speră nimic, generalul plusează: *„Vă înţeleg. Hai să vedem ce* putem satisface din revendicările voastre! ". Începe să facă unele concesii; dă mai puţin decât ar putea da, dar mai mult decât sperau ei după teatrul cu „băiatul rău". În final, toată lumea este mulţumită. Generalul este „băiatul bun". Va avea succes şi la viitoarea negociere. Ce-i drept, directorul tehnic a fost sacrificat, dar asta-i piesa. Negocierile în tandem alternează băiatul bun cu cel rău.

Trucul se bazează pe folosirea manipulativă a legii contrastului. Băiatul rău coboară aşteptările, iar cel bun vine cu texte prietenoase despre ţeluri comune. Băiatul bun nici măcar n-ar mai fi aşa „de bun" dacă nu ar contrasta cu cel rău.

Antidotul este simplu; demascarea fermă la masa tratativelor şi clarificarea singurei persoane cu putere de decizie.

▣ Tăcere şi toleranţă

- *Toleranţa dă oponenţilor şansa să se mulţumească reciproc*

Răbdare şi toleranţă înseamnă adesea un moment de tăcere mai puternic decât ameninţarea sau renunţarea. Tactica tăcerii şi toleranţei se bazează pe abţinerea de a reacţiona în replică la provocarea adversarului şi de a face concesii spectaculoase în momente-cheie.

În esenţă, tăcerea este doar o amânare a evaluării mesajului celuilalt prin replici directe şi imediate. Tăcerea implică o ascultare atentă fără aplicarea promptă a etichetelor de „bun" sau „rău". Ea cere abilitatea de a-i accepta pe oponenţi, fără obligaţia de a fi de acord cu ei.

Recomandare

Dacă oponentul aruncă o „ultimă oferă", evită să arăţi surprindere sau nervozitate. Cea mai înţeleaptă abordare imediată este lăsarea unei tăceri prelungite, în care priveşti atent oponentul. Dacă este o cacealma, se va da de gol prin semnalele trupului: înroşirea feţei, transpiraţie, clipit des, mişcări mici şi nervoase, alunecarea privirii etc. Verifică atent dacă enunţul pretinsei „ultime oferte" nu ascunde semne subtile de retragere. Dacă ele există, oponentul nu se va ridica de la masă când oferta va fi respinsă. Pe baza informaţiilor obţinute în tăcere, coroborate cu cele anterioare, vei putea alege cea mai potrivită formulă de răspuns.

Tăcerea tactică evită sau amână replicile verbale sau nonverbale şi negarea sau aprobarea oponentului, tocmai în momentele conflictuale ale tratativelor. Atacurile nu sunt luate în seamă. Violenţa de limbaj şi injuriile sunt ignorate. Atacul „la persoană" este preluat ca atac „la problemă". Întrebările dificile sunt lăsate să ricoşeze etc.

Tăcerea adoptată în momentele de tensiune poate aduce oponentul în situaţia de a lua decizii impulsive sau de a renunţa la pretenţiile care generează divergenţe. Din contra, dacă imaginea de sine le e ameninţată, oponenţii devin ostili. Unii atacă, alţii se retrag sau devin apatici, dar toţi se supără. Dacă pot, se răzbună pe cei care le lezează ego-ul, chiar dacă afacerea are de suferit. Tăcerea şi toleranţa lasă neştirbită onoarea adversarului. După tăcere, va urma un limbaj concesiv, care dezamorsează tensiunea prin formule de genul: „Diferenţa dintre opiniile noastre nu e mare, dar..." ; „Acceptaţi, vă rog, să privim problema şi aşa..." sau „Poate că există şi motive pe care nu le cunosc, dar..." şi „Ar mai fi câteva informaţii pe care nu le-aţi avut la dispoziţie".

În disputele religioase din conclavul cardinalilor catolici, spre exemplu, atunci când apar poziţii divergente, se instalează automat starea de tăcere şi linişte totală. Dacă nici unul dintre membrii conclavului nu intervine în sensul aplanării diferendului, în deplină tăcere, se trece la subiectul următor. Problema dificilă este rezolvată prin chiar dispariţia ei.

Tactica tăcerii şi toleranţei este mai accesibilă negociatorilor care-şi controlează impulsivitatea şi este mai greu accesibilă celor tineri şi entuziaşti care nu ştiu să se stăpânească.

Atenţie ! În loc să fie mulţumiţi de concesia făcută, unii oponenţi se obrăznicesc şi cer mai mult.

De regulă, după acalmia generată de comportamentul tolerant, când presiunea slăbeşte suficient, există un moment în care trebuie să se renunţe la îngăduinţă şi să se forţeze brusc nota, revenind în forţă pentru a recâştiga terenul pierdut. Dacă acest moment, în care toleranţa nu mai este justificată, este bine ales, tactica tăcerii dă rezultate bune. Cu un astfel de comportament trebuie întâmpinată criza de furie a oponenţilor cu temperament coleric.

▣ Ascultarea activă

- *De ce avem două urechi, doi ochi şi o singură gură ?*

Pasărea pe limba ei piere, dacă vânătorul sau răpitorul ascultă cu atenţie. Când sunt ascultaţi, oamenii se simt importanţi. Adesea, cel mai frumos dar pe care îl putem face este să-i ascultăm cu atenţie, cedând din timpul şi orgoliul nostru. Darul acesta este pe cât de preţios, pe atât de rar, din pricina vanitosului obicei de a întrerupe interlocutorul înainte să sfârşească ce are de spus. „Nu poate spune ceva mai valoros decât mine", decide orgolios inconştientul nostru.

Mai există falsul mit că a vorbi mult, a monopoliza conversaţia este semn de putere şi inteligenţă. Este calea de a impresiona şi supune pe cel care ascultă. Unii vorbesc doar ca să se audă pe ei înşişi. Oamenii care ascultă mult fac lucruri mari, iar cei care vorbesc mult fac lucruri mici.

Ne-am obişnuit să-i credem grozav de abili pe cei care vorbesc mult şi repede. Uităm pe cei care tac şi ascultă cu modestie şi înţelegere. Or, pentru negociere, ca şi pentru un tango, este nevoie de doi. Mulţi vorbesc, puţini ascultă, mulţi scriu, puţini citesc. Dialogul devenit monolog înseamnă incapacitate de înţelegere pentru partenerul social.

A asculta cu răbdare, atent, interesat, aprobator, politicos poate deveni o tactică eficace de negociere, atunci când lipsesc informaţiile şi puterea. Adversarul începe să se simtă flatat, important, interesant

B.C.U. M. EMINESCU IASI
PEDAGOGIE — PSIHOLOGIE

şi îşi dă drumul la gură. Începe să ofere de bunăvoie informaţiile de care ai nevoie ca să contraataci. Simte că datorează recunoştinţă şi face mai uşor concesii.

▣ Tactica „Colombo"

- *Naivul este adesea un înţelept travestit*

Pentru cei care îşi aduc aminte de detectivul Colombo, din serialul de televiziune omonim, nici nu-i nevoie de alte explicaţii. Ei intuiesc deja în ce constă această inteligentă tactică de negociere.

> *Recomandare*
>
> Uneori, atunci când oponentul nu te cunoaşte suficient şi face intempestiv propuneri pe care nu le poţi accepta, prefă-te pur şi simplu că nu pricepi mai nimic. Câştigul imediat va fi evitarea poziţiei de confruntare prin relansarea în discuţie a propunerilor inacceptabile, fără a le nega şi fără a adopta o atitudine combativă, agresivă. Te prefaci ignorant sau greu de cap şi soliciţi explicaţii tot mai amănunţite şi mai concrete. În faţa unui „prostănac" care pricepe atât de greu, oponentului i se va părea normal să lase garda tot mai jos. Va fi nevoit să reia subiectul, o dată şi încă o dată, aducând tot mai multe informaţii şi soluţii. Explicată din nou şi din nou, cu alte şi alte cuvinte, poziţia oponentului va tot fi reformulată şi restructurată până încep să apară fisuri. Ele vor fi căile de contraatac. Cine râde la urmă...

În spiritul acestei tactici, negociatorul înţelept o poate „face pe prostul" şi ignorantul, pretinzând că ştie mai puţin decât ştie şi că pricepe şi mai puţin. În aroganţa şi graba lor de a judeca oamenii, unii dintre adversari se oferă pe tavă şi spun lucruri pe care, în mod normal, le-ar ţine sub tăcere. Chiar şi negociatorilor le place să pară mai deştepţi şi mai în temă decât interlocutorii lor. Le place să dea lecţii şi informaţii ce fac impresie şi sunt ascultate cu gura căscată. Poate că nu va fi chiar „ca în filme" şi negocierea nu va curge la fel de fluent ca serialul *Colombo*. Sub aspect psihologic însă deznodământul poate fi acelaşi. Pretinsul neajutorat, care pune întrebări

naive, pricepe greu răspunsurile, uită mereu şi pune de trei ori aceeaşi întrebare, scapă detaliile, nu are simţul ridicolului, nu prea ştie cum să se poarte şi mai şi face „neglijent" toate aceste lucruri este adesea un negociator care aplică tactica „Colombo". Culege informaţii, cântăreşte oamenii şi, când te aştepţi mai puţin, întoarce foaia şi arată cine este de fapt.

▣ Tactica „erorilor deliberate"

- *Iartă, partenere, greşelile mele „fără de voie" !*

Oameni suntem şi a greşi e omeneşte. Bunul şi chiar mai puţin bunul samaritean ştie bine acest lucru şi, mai cu voie, mai fără de voie, iartă adesea „greşelile" semenilor. În afaceri, acest principiu generos este exploatat, uneori, ca tactică murdară de negociere. Unii „greşesc" deliberat, ba chiar şi îndelung premeditat, cu scopul expres de a înşela. O pot face şi vânzătorii, atunci când dau restul, când cântăresc, ambalează, măsoară sau „aleg" sortimentul şi calitatea cerută. O pot face şi negociatorii, când încheie o minută, un protocol, o convenţie sau chiar un contract. „Greşelile" deliberate se strecoară în documente scrise, în breviare de calcul, anexe, acte adiţionale etc.

De pildă, cineva a negociat cu distribuitorul să-i revină un comision de 10 % din profitul net şi a bătut palma. Distribuitorul a făcut hârtiile şi a înlocuit „net" cu „brut", mizând pe neatenţia cuiva. Pentru un comision mai mare, a riscat o „eroare deliberată", mizând pe două posibile situaţii:

a) „eroarea" este descoperită „în faşă", înainte de semnarea documentelor. În acest caz, va fi remediată fără a se imputa altceva decât o „mică" neatenţie. O simplă scuză va rezolva problema;
b) „eroarea" strecurată intenţionat trece neobservată. După ce convenţia va fi semnată şi parafată, ea va deveni firesc una dintre condiţiile ce vor trebui respectate ca atare.

Cel mai adesea, erorile deliberate privesc înlocuirea unor cuvinte sau sintagme cu altele care aduc avantaje în plus, fără a sări calul: „profit net" prin „profit brut"; „inclusiv TVA" prin „exclusiv

TVA"; „cu adaos" prin „fără adaos"; „cu transport" prin „fără transport", „ambalat" prin „neambalat", „neto per bruto" prin „neto plus ambalaj" etc.

Urmează omisiunea sau adăugarea unor cuvinte care au fost, respectiv, nu au fost pronunţate la masa tratativelor, în aşa fel încât să conducă la modificarea favorabilă a unor clauze contractuale. În acest mod, pot fi „lucrate" specificaţiile tehnice sau alte forme de prezentare a parametrilor produselor vândute sau cumpărate. Excepţie pare să facă trimiterea la standarde şi norme precise, neinterpretabile, dar şi aici un număr de standard (STAS, ISO, GOST sau DIN) poate fi înlocuit, din greşeală desigur, cu un altul care înseamnă ceva similar, mai bun şi mai scump.

Deseori, se fac intenţionat greşeli de calcul: se scade bine, dar se adună eronat. Se numără greşit, inclusiv banii. Se încurcă grosolan împărţirile lungi. Se interpretează greşit duratele de plată a dobânzii sau salariului. De pildă, la o sumă mare, împrumutată de pe 3 până pe 28 februarie, dobânda se calculează pentru 25 de zile, iar nu pentru 26 ş.a.m.d. Apoi, se pot specifica altfel decât s-au convenit în condiţii contractuale precum: termenul de garanţie, condiţiile de asistenţă tehnică şi service, unităţile de măsură etc. Mai ales, atunci când oponentul este obosit sau nervos. Şi asta se poate aranja sau provoca. Mulţi comercianţi cunosc tactica „erorilor deliberate" şi tare-i bine să verificăm de două ori până semnăm o singură dată. Nu-i rău să avem un „cap limpede" cu noi.

▣ Tactica „ostaticului"

- *Şantajul în afaceri este o formă de terorism*

În război, a lua ostatici este corect. În practica terorismului, poate fi uzual, dar nu şi corect. Ostaticii au rolul de a creşte puterea de negociere a uneia dintre părţi. Prin ei se forţează fără menajamente mâna oponentului.

În forme mai voalate, tactica ostaticului este întâlnită în diverse ipostaze ale vieţii cotidiene şi, desigur, în negocierea afacerilor. Este urâtă şi incorectă, dar aceasta nu o împiedică să fie eficace. În mod obişnuit, tactica ostaticului îmbracă haina sordidă a şantajului. „Ostaticul" nu trebuie să fie neapărat o persoană. Poate fi un

document, o informaţie, o situaţie, un bun, o livrare, un transport, o sumă de bani sau orice altceva suficient de important pentru a forţa mâna cuiva.

În comedia *O scrisoare pierdută*, de exemplu, Caragiale ţese întreaga intrigă în jurul unei scrisori de amor, document păstrat ca „ostatic", pentru a forţa mâna împricinaţilor.

Regula este simplă: ostaticul este „capturat" şi ţinut „captiv" până când adversarul plăteşte o „recompensă" sau face o „concesie" de genul celor pe care nu le-ar putea face în condiţii normale. Recompensa sau concesia pot fi exorbitante, dar alternativa va fi şi mai rea.

În afaceri, suma de bani plătită în avans poate servi adesea ca ostatic. Livrările făcute în avans, de asemenea. Un utilaj complex poate face obiectul unei tranzacţii complexe. Aceasta poate fi fragmentată în acorduri parţiale, negociate separat. Tranzacţiile parţiale se condiţionează una pe alta, astfel încât, de pe urma unei tranzacţii deja încheiate se poate forţa nota în cele ulterioare. Iniţial, sunt livrate instalaţii „la cheie", dar lipsite de piese de schimb, asistenţă tehnică şi, mai ales, de consumabile suficiente. Multe firme au cumpărat, aparent convenabil, birotică şi tehnică de calcul, însoţite de un stoc redus de consumabile şi piese de schimb. Ulterior, au fost nevoite să negocieze în condiţii de presiune noi livrări de toner, hârtie, lămpi, celule foto etc. Echipamentele deja cumpărate deveneau „ostaticii" prin care li se forţa mâna. Paradoxal, ostaticul nu se află în curtea celui care exploatează situaţia, ci în a aceluia căruia i se forţează mâna. Ostaticul este situaţia ca atare. În jargon, tactica de negociere pe bucăţi este numită a „mortului în casă". Cazuri de acest gen sunt cu zecile.

Cazurile în care ostaticul este situaţia ca atare sunt cotidiene. De pildă, plesneşte o ţeavă în baie. Chemi meşterul şi te tocmeşti. Cere 50 lei şi se apucă de treabă. Opreşte apa din subsol, face instalaţia bucăţi şi-o împrăştie prin casă. Apoi zice că-i lipseşte o garnitură şi pleacă să o aducă. Se lasă seara şi nu dă nici un semn. Baia-i scoasă din uz. Vecinii n-au apă pe coloană şi bat la uşă. Acum, situaţia atârnă de meseriaş. Îi telefonezi şi poţi avea surpriza să auzi ceva de genul: „Dom'le, am fost un dobitoc că m-am prins cu 50 de lei. Ce ai matale acolo face 200 de lei". Apoi, explică ce grea treabă-i acolo şi cum s-a înşelat el dimineaţa. Refuză dacă-ţi dă mâna! Te are la

mână. Ostaticul este situaţia şantajabilă ca atare şi este în curtea lui. Deşi mă pretind negociator, am căzut într-o capcană asemănătoare, când mi s-a stricat frigiderul.

▣ Oferta falsă

- *E ca la tenis, când serveşti o minge prea înaltă sau prea joasă*

La data la care scriam prima versiune a acestei tactici (iulie 1999) aveam bănuiala că a fost aplicată de o firma turcă. Aceasta a negociat cumpărarea rafinăriei Petromidia cu Fondul Proprietăţii de Stat din România. Românii nu s-au retras la timp din combinaţie şi n-au ieşit prea grozav. Firma turcă a promis mult (minge înaltă) şi a câştigat. Ulterior, a oferit puţin şi tranzacţia a căzut.

Un alt exemplu de aplicare a acestei tehnici, de această dată o „deschidere cu minge joasă", a fost negocierea împrumutului extern pe piaţa privată de capital, între Ministerul Finanţelor din România şi Credit Suisse First Boston, în vara anului 1999. Bancherii au deschis generos, la o dobândă de 12%. Apoi, i-au lăsat pe români sub „presiunea timpului" (altă tactică elementară), contând pe apropierea datei acordului cu FMI. Când românii au intrat în criză de timp, bancherii au săltat brusc dobânda la 17%. De data asta, românii n-au mai făcut jocul unui credit împovărător.

Tactica cunoscută sub numele de „deschidere cu minge înaltă (după caz, joasă)" se bazează pe momeala oferită în deschiderea negocierilor. Imediat ce vânzătorul face oferta de vânzare, vine un cumpărător de rea credinţă şi oferă un preţ atât de bun încât reduce concurenţa la tăcere. Vânzătorul căzut în plasa ofertei false va suspenda brusc procesul de ofertare, renunţând la identificarea altor potenţiali clienţi. Apoi, clientul care „a deschis cu mingea înaltă", rămas fără concurenţă, va inventa fel de fel de motive pentru a plăti mai puţin decât a ofertat iniţial.

Desigur, nu-i uşor să joci cu un astfel de negociator perfid, dar câteva lucruri se pot face totuşi:

1) suspectează din principiu pe cel care oferă mult şi cu prea mare uşurinţă. Nu trebuie să laşi lăcomia şi graba să-ţi întunece gândirea şi să strice treaba;

2) pe cât posibil, evită să respingi celelalte oferte până nu se încheie definitiv tranzacţia;
3) la primele semne de neseriozitate a ofertantului şi a ofertei, retrage-te repede din combinaţie, pentru a minimiza pierderile.

Din păcate, negocierea preţului este adesea un joc cu sumă nulă, în care o parte nu poate câştiga fără ca cealaltă să piardă. Pe cât posibil, adversarii se vor influenţa şi manipula până la limita legalităţii şi moralităţii, dacă nu cumva şi dincolo de aceasta.

Această tactica neloială este întâlnită rar în manuale, dar des în practica micilor afaceri şi tranzacţii private cu apartamente, terenuri şi maşini. Aplicarea sa implică construirea unui anumit scenariu după care se va juca mai mult sau puţin teatru.

Primul act este acela în care cumpărătorul face o (falsă) ofertă de preţ, o momeală atrăgătoare care elimină concurenţa şi motivează vânzătorul pentru iniţierea derulării tranzacţiei. Odată ce a obţinut acest lucru, cumpărătorul va găsi motive pentru a-şi modifica (falsa) ofertă iniţială. Apoi, va începe „târguiala", prin care va forţa vânzătorul să accepte noua ofertă, mult mai modestă. Pe cât posibil, vânzătorul va fi pus în situaţia în care nu mai are de ales.

Cam asta-i în teorie. Pentru a o vedea cum funcţionează în practică, hai să urmărim împreună un scenariu uzual de ofertă falsă, cu mingea sus! Presupunem că vrei să cumperi un apartament. Răsfoieşti presa şi găseşti anunţul care te aranjează. Cunoşti zona şi mergi la sigur. Preţul orientativ este anunţat la 50.000 de dolari, cu menţiunea „negociabil". Pui mâna pe telefon, suni imediat şi oferi, din prima, cu toată hotărârea, preţul indicat. Laşi telefon, adresă şi găseşti un motiv rezonabil să amâni prima întâlnire cu două, trei zile. Vrei să câştigi timp. Mulţumit că şi-a găsit cumpărător, vânzătorul îi va descuraja pe concurenţii tăi. Retrage anunţul din presă. Exact ceea ce doreşti. Peste trei zile, îl vizitezi şi declari (dacă e cazul) că este apartamentul visurilor tale. Din păcate, ai deja o mică problemă: ţi-ai făcut socotelile, ai adunat tot ce poţi lichida şi, cu toată părerea de rău, poţi oferi doar 46.000 de dolari, după exact 30 zile. În schimb, oferi imediat un avans de 5.000 de dolari, cu acte în regulă, la notariat, o dovadă în plus că eşti client serios. Propui semnarea contractului peste 9 zile şi... dispari. Din acest moment, nu-l mai cauţi pe vânzător. Te va căuta el. Panicat, peste cel mult o

săptămână, va afla că eşti plecat din ţară într-o delegaţie de câteva zile. Va suna zilnic, îngrijorat. Regrete, scuze politicoase şi încă o amânare de o zi, două. În sfârşit, accepţi o întâlnire, la care vii jenat. Joci teatru: „Ce mi-ar fi plăcut! Dar soţia a găsit altul, la fel de bun, cu numai 35.000 de dolari. Ce să fac, să-mi stric casa?". Gogoşi. Acum, deja vânzătorul are probleme: a cheltuit avansul, a retras anunţurile, trebuie să ia totul de la început şi... are nevoie de bani. În plus, începe să se întrebe dacă nu cumva a exagerat cu preţul. În fond, care-i valoarea apartamentului? ! Mai că ar fi de acord cu noul preţ. Confidenţial şi pretins complice, pentru a-l ajuta să decidă, îi spui că vei plusa cu 2500 de dolari, dintr-un fond secret, fără ştirea soţiei. (Asta-i o banală tehnică de închidere.) Ai şanse mari să închei afacerea economisind 12.500 de dolari? Nu-s de aruncat.

▣ Momeala ofertei „personale"

• *O altă versiune a ofertei false*

Proprietara unor mici magazine căuta o maşină de transport uşor la mâna a doua. După ceva vreme a găsit una potrivită. Pe eticheta lipită pe parbriz scria „9900 lei". S-a tocmit puţin cu vânzătorul şi preţul a scăzut repede la 9000 de lei. N-a acceptat noul preţ şi a continuat să se tocmească, spunând că oricum va căuta şi alte oferte până la sfârşitul zilei. Vânzătorul s-a scuzat, a telefonat proprietarului şi a revenit cu întrebarea: „Aţi cumpăra-o astăzi cu 8000 de lei?". Îi plăcea ideea, dar era hotărâtă să caute şi alte oferte. La sfârşitul zilei de căutări, nu a găsit nici o altă ofertă mai convenabilă. Se ataşase deja de oferta la 8000 de lei. Seara, i-a dat un telefon vânzătorului şi l-a anunţat că acceptă oferta. Spre surpriza ei, vânzătorul i-a replicat ferm că preţul a urcat la 8900 de lei. La protestele ei, vânzătorul i-a explicat că preţul de 8000 de lei a fost doar o „ofertă personală", făcută fără consultarea proprietarului maşinii. În cele din urmă, a negociat cu proprietarul la 8700 de lei. A cumpărat-o totuşi, deşi avea impresia că întâlnise şi oferte mai convenabile.

Am discutat cu ea despre această negociere şi am recunoscut un truc din manualele de negocieri; oferta „personală" aruncată ca momeală. Practic, este vorba de o ofertă „prea avantajoasă ca să fie

şi adevărată". Ea este aruncată de vânzător pentru a crea ataşamentul cumpărătorului şi a-l face să ignore sau să trateze superficial ofertele concurente. În momentul în care se ajunge la cumpărarea efectivă, vânzătorul va ridica din nou preţul, pretextând varii motive, între care cele mai frecvente privesc dezacordul şefului sau, după caz, al proprietarului.

▣ Oferte măsluite la pachet

- *Încă o versiune manipulativă a ofertei false*

Atât timp cât nu contravin legii şi uzanţelor de pe piaţă, minciuna şi teatrul manipulativ pot fi ingrediente obişnuite în reţeta negocierilor.

Un vecin, proprietar al unui teren de 10000 mp, intravilan, situat în spatele Grădinii Botanice din Iaşi, s-a aflat pe punctul de a cădea victimă unui truc bazat pe serii de oferte false, la pachet. Avocat fiind şi o persoană foarte ocupată, a scos terenul la vânzare, fără să-l parceleze în loturi mai mici, pentru a evita complicaţiile unui număr mare de tranzacţii. Totuşi, pentru că dorea să se înfrupte singur din deliciul negocierii, a evitat să contacteze o agenţie imobiliară.

Ţinând seama de plasamentul şi înclinaţia terenului, expertul unei bănci a evaluat terenul la 25 euro/mp. Valoarea totală a tranzacţiei urca în jurul a 250 de mii echivalent euro. Oferta de vânzare a fost anunţată în presa locală. Au trecut mai bine de două săptămâni, fără să-şi arate cineva interesul pentru teren. În a şaisprezecea zi, s-a prezentat un prim posibil client, însoţit de un agent imobiliar: „Cumpăr tot lotul într-o singură tranzacţie şi ofer nici mai mult nici mai puţin de 14 euro/mp", a declarat clientul. Destul de contrariat, chiar indignat, avocatul a refuzat ferm această primă ofertă de preţ. După câteva zile, s-a prezentat alt client, cu un alt agent imobiliar şi a oferit doar 13 euro/mp. Evident, avocatul a refuzat din nou, la fel de contrariat. Apoi, la alte câteva zile, un alt client i-a oferit 11 euro. Avocatul a respins şi a treia ofertă, dar a început să se întrebe sincer dacă nu cumva evaluatorul a exagerat valoarea terenului. După pachetul de trei oferte succesive şi în scădere, îndoiala cu privire la adevărata valoare a terenului a prins rădăcini. După alte câteva zile, un al patrulea client a oferit maximum 15 euro. Între timp, avocatul

începuse construcţia unei case pe un alt teren, moştenit de la părinţii soţiei. Nevoia de bani venea să urgenteze finalizarea tranzacţiei. Oferta de 15 euro nu i se mai părea atât de respingătoare pe cât i s-ar fi părut la început. Ba chiar începuse să-i surâdă, în ciuda căderii cu 100.000 de euro a valorii iniţial estimate a tranzacţiei. Din fericire, lucrurile au luat brusc o altă întorsătură. Dintr-o întâmplare care nu-mi este foarte clară, avocatul a aflat că ultimul client este asociatul primului, într-o afacere. Apoi, din aproape în aproape, a aflat că şi cei doi ofertanţi intermediari fac parte din aceeaşi alianţă de afaceri. După alte două săptămâni, avocatul a vândut terenul cu 230.000 de euro, într-o singură tranzacţie. De data asta, trucul a fost demascat în timp util. Cazul avocatului ne scuteşte de alte comentarii.

▣ „Intoxicarea" statistică

- *Cifrele pot spune orice, chiar şi adevărul*

De cele mai multe ori, scopul pragmatic al unei tactici de negociere este acela de a convinge oponentul că ai dreptate, fără a-l contrazice pe el în mod direct.

Convingerile sale pot fi mai uşor de zdruncinat apelând metodic la surse de informaţii fără legătură expresă cu obiectul negocierilor. În acest scop, va fi bombardat, în rafale epuizante, cu fel de fel de date statistice : studii, extrase din presă, selecţii din manuale, prospecte, broşuri, oferte, cataloage etc., selectate cu grijă, pentru a sluji exclusiv propriul punct de vedere. Regula e simplă : „Niciodată şi nimic în sprijinul punctului de vedere contrar".

Procedeul este relativ uşor de exersat prin trunchierea informaţiilor şi nu prin trucarea lor. Selecţia statisticilor autentice se face după regula eficace, dar nu şi loială : „Rămâne ce mă sprijină, cade ce mă contrazice". Datele trebuie să fie reale şi să provină din surse greu atacabile. Cu cât sursele sunt mai credibile, cu atât efectul de intimidare şi persuasiune este mai puternic.

Parada argumentelor provenind din surse documentare trebuie pregătită şi condusă cu oarecare talent actoricesc. Cu puţin teatru, partenerul poate fi impresionat şi copleşit de justeţea punctului de vedere prezentat. „Intoxicat" cu informaţie autentică şi inatacabilă,

dar trunchiată (asta nu se vede), adversarul va avea sentimentul că nu şi-a pregătit suficient lecţia şi runda de negocieri. Va gândi că eşti mai deştept sau, în orice caz, mai documentat decât el. Complexat, chiar jenat, va dori să se termine totul mai repede. Cu un adversar competent, informat şi abil, tactica nu prea are şanse, dar nici nimic de pierdut.

Este unul dintre motivele pentru care echipa de negociere include experţi pe domenii. Sunt greu de dus de nas. Tactica „intoxicării statistice" nu se recomandă în negocierile la nivel de experţi.

Dincolo de tactică şi truc, faza de informare propriu-zisă are o importanţă uriaşă în negocieri. În bugetul total de timp al negociatorilor profesionişti, ponderea timpului alocat culegerii de informaţii utile negocierii se situează în jurul a 38,5 %.

Tabelul II.1. *Ponderea culegerii informaţiilor în durata procesului de negociere*

	Negociatori experimentaţi	Negociatori medii
Punerea de întrebări	21,3 %	9,6 %
Testarea înţelegerii	9,7%	4,1%
Recapitularea şi rezumarea	7,5%	4,2%
TOTAL	38,5%	17,9%

Sursa: G. Richard Shell

Pentru a obţine un plus de credibilitate, am apelat la cartea celui „mai mare profesor de negocieri al naţiunii americane", care a sintetizat rezultatele unui studiu întreprins de Neil Rackham şi John Carlisle asupra conduitei negociatorilor englezi de contracte şi conflicte de muncă.

Un alt mare profesor de negocieri, de data aceasta „al naţiunii române", Valentin Postolache, spune că „informaţia scrisă are putere hipnotică" în negocieri. Pentru început, să ne gândim la banalele liste sau cataloage de preţuri. Joacă adesea rolul de norme şi standarde de netăgăduit ca atare. Apoi abia, să ne mai gândim la trucuri. De pildă, un proprietar abil, înainte de a scoate la vânzare un teren prost plasat, a plătit în presa locală nici mai mult nici mai puţin de 50 de oferte de cumpărare (false) care solicitau teren în acea zonă.

Mai mult chiar, anunţurile ofereau preţuri premium. Valoarea terenului a crescut de la 11 la 23 euro/mp şi a încetat să mai fie prost plasat. Pontul cu terenul, ca şi testul de mai jos sunt împrumutate de la vestitul Fox Training Romania.

Test

Într-o negociere, avem cu atât mai multă putere cu cât putem aduce mai multă informaţie tipărită în sprijinul afirmaţiilor noastre. Care ar putea fi ierarhia credibilităţii următoarelor tipuri de informaţie?

a) catalogul tău de produse,
b) o revistă de specialitate,
c) un colaj extras de pe Internet,
d) o carte de specialitate,
e) un ziar,
f) câteva pagini scoase la imprimantă.

▣ Negociatori roşii, albaştri şi violeţi

- *Negocierea ia culoarea negociatorului*

Un partener de negocieri (im)perfecte (Kennedy, 1998) mi-a oferit o viziune plastică asupra stilurilor de negociere. Comportamentul negociatorilor, oriunde s-ar afla – în afaceri, politică, diplomaţie, bucătărie sau altceva – este asociat cu trei culori: *roşu, albastru şi violet*. Intenţiile şi predispoziţiile lor vor fi de asemenea roşii, albastre sau violete.

Negociatorii Roşii sunt dominatori şi agresivi, gata oricând să ceară, fără să ofere la schimb. Să ia fără să dea. Ei cred că totul li se cuvine. Gata să intimideze, să stăpânească, să exploateze, recurg uşor la tactici de intimidare şi umilire. În viziunea lor, „mai bine" înseamnă „mai mult pentru ei şi mai puţin pentru tine". Desigur, intenţiile lor Roşii sunt cosmetizate prin trucuri murdare. Ameninţă, constrâng, trişează şi, pe moment, obţin ce vor, aşa cum vor. Pe termen lung pierd relaţia. Ce mult i-a dat de furcă Împăratul Roşu lui Harap-Alb!

Negociatorii Albaştri au un comportament concesiv sau pasiv. Sunt gata să ofere fără să ceară, gata să dea fără să primească,

concesivi, submisivi, samariteni, gata să cedeze, să lase de la ei, numai să fie înţelegere. Sacrifică uşor propriile dorinţe şi interese. Ofertele şi concesiile lor unilaterale provoacă exploatare din partea adversarilor Roşii. Albaştrii se inhibă uşor, se culpabilizează şi se inferiorizează în plan social, lăsând pe alţii să hotărască în locul lor. În viziunea lor, „mai mult pentru partener înseamnă mai bine pentru amândoi".

Unul şi acelaşi negociator poate fi, pe rând, atât Roşu, cât şi Albastru; Roşu cu unii parteneri, în unele situaţii sau momente, şi Albastru cu alţii, în alte situaţii şi momente. Eşti Roşu când ai intenţii şi comportamente agresive. Eşti Albastru când ai intenţii şi comportamente concesive. Uneori, deşi pleci de la intenţii Albastre, se întâmplă să nu rezişti tentaţiei de a fi Roşu, de a vâna ocazia, de a lua fără să dai la schimb.

Mare lucru să „citeşti" partenerul la primul contact şi să-i atribui culoarea pe care o are! Câştigi mai uşor când ştii la ce să te aştepţi şi de unde să-l apuci. Când negociezi cu un Roşu, nu trebuie să faci ca el, dar nici nu merită să fii Albastru şi să te laşi călcat în picioare. Nu merită să ridici tonul şi să baţi cu papucul în masă, dar nici să răspunzi amabil şi supus la abuz, la aroganţă şi agresiune. Cel mai bine este să rămâi calm şi: a) să vorbeşti mai încet decât el; b) să vorbeşti mai rar decât el; c) să nu te laşi târât în cursa cuvintelor grele; d) să nu te aperi, să nu te scuzi; e) să eviţi atacul la persoană; f) să îţi păstrezi umorul şi ironia uşoară şi g) să nu iei în seamă ameninţările.

Când combină cele două stiluri, negociatorul este Violet şi negociază pe principiul schimbului. Nu dă fără să primească, dar nici nu primeşte pomană, fără să dea la schimb. Violetul propune oferta şi cererea, în termeni de genul: „Dacă tu..., atunci eu ...".

▣ Bazar oriental

- *Străvechea şmecherie a negustorului oriental*

Pe când cucereau Orientul, comandanţii legiunilor romane erau scandalizaţi de negustorii arabi care, la start, ridicau pretenţii exorbitante şi, la final, lăsau marfa pe „nimica". Comportamentul lor era greu de înţeles, dar dădea rezultate. Astăzi, deşi rămâne tipică

pentru bazarul oriental, tactica este folosită în toată lumea. Psihologia socială a descoperit în ea o întreagă filosofie a manipulării.

În primul rând, tactica este o subtilă aplicare a legii contrastului, care spune că două lucruri diferite par şi mai diferite dacă sunt puse alături. Un preţ mic lângă unul mare pare chiar şi mai mic decât este, tot aşa cum albul lângă negru pare mai alb.

În al doilea rând, aceeaşi tactică foloseşte legea psihologică a reciprocităţii (*do ut des*); când cineva ne dă sau ne ia ceva, simţim dorinţa să-i dăm sau să-i luăm altceva în schimb. Un caz particular al acestei legi este cel al concesiilor reciproce din timpul unei negocieri. Dacă ridic din start pretenţii mari şi, ulterior, le cobor la un nivel rezonabil, şansele de a-mi fi îndeplinite sunt mai mari decât în situaţia în care aş fi mers de la început pe nivelul rezonabil.

Această tehnică de negociere (numită şi „retragere după refuz") poate fi întâlnită în bazar şi la colţul străzii, unde negustorul lansează cereri exagerate în startul negocierilor. De pildă, dacă marfa oferită poate fi evaluată decent la 20 de lei/buc. cere brutal şi nejustificat preţul de 50 de lei. Pretenţiile sunt artificiale şi premeditate în ideea ca, ulterior, în trepte succesive, să renunţe cu „bunăvoinţă" la ele. Renunţările vor lua aparenţa unor concesii. Vor fi însă concesii false; negustorul va tot lăsa de unde nu-i, dintr-un preţ umflat artificial. La „generoasele" sale concesii, cumpărătorul se va simţi obligat să facă, la rândul său, nişte concesii. Ale sale vor fi însă reale. Avantajul şi şmecheria acestui truc stau în faptul că la concesii false se răspunde cu concesii reale.

De regulă, în acest mod se ajunge la un rezultat incomparabil mai bun decât ar fi posibil în condiţii de licitare corectă a poziţiei de deschidere a negocierii. Dacă adversarul intră în joc, va fi nevoit să joace. Tactica este folosită cu succes de abilii vânzători de bazar. Ei aruncă din start un preţ asasin şi se arată dispuşi să tot lase din el, făcând false concesii la care, adesea, li se răspunde cu concesii reale.

În esenţă, tactica de bazar oriental tinde să încalce regula reciprocităţii. Or, în relaţiile cu persoane care se sustrag acestei reguli, trebuie să fim extrem de precauţi. Spiritul samaritean nu mai oferă răspunsul potrivit. Mari negociatori afirmă limpede că, în negociere, regula reciprocităţii ne „îndreptăţeşte la un tratament tip dinte pentru dinte. Aplicaţi-l insistent!" (Shell, 2005, p. 339). Astfel, antidotul

eficace în faţa unui oponent care supralicitează oferta (sau sublicitează cererea) rămâne exagerarea poziţiei de negociere în sensul opus celui în care o face el. Dacă cere 50 de lei în loc de 20, în replică, vom oferi doar 5 lei pe acelaşi bun. Dacă jocul negocierii se declanşează, rămâne o marjă de manevră în care se poate răspunde cu concesii false la concesii false. Dacă intrăm în joc fără această marjă, anunţând de la început preţul corect, afacerea poate fi ratată.

▣ Negocierea vânzării în trei paşi

- *Sărind dintr-o extremă în cealaltă, legea contrastului îşi face treaba*

Tehnica „celor trei paşi" este o schemă clasică de negociere a vânzărilor, bazată pe saltul de la o extremă la alta şi pe acţiunea legii psihologice a contrastului. Ea funcţionează abia după ce vânzătorul a aflat deja care sunt nevoile şi problemele clientului. În fond, el nu vinde produse, ci soluţii la problemele clientului. Tehnica este compusă din trei secvenţe succesive.

Pasul 1. Mai întâi, propune clientului un produs de cea mai bună calitate, cotat desigur la preţul cel mai ridicat. Se operează simultan pe două scări ale contrastului; calitatea şi preţul. În primul pas, atracţia va fi calitatea înaltă, iar respingerea va fi preţul ridicat. Reacţia cea mai probabilă a clientului: „Brrr! Prea scump!". Pare că simte un fior rece pe şira spinării. Majoritatea clienţilor vor refuza cumpărarea în această fază a vânzării. Totuşi, clienţii „graşi" nu trec prin sita rară. Ei se uită mai curând la calitate decât la preţ şi vor putea cumpăra. Rezultatul obţinut va fi aşa-numitul „efect de smântânire" a clientelei. Va fi acroşat acel segment de piaţă mai mult sau mai puţin îngust care cumpără calitatea înaltă, aproape indiferent de nivelul preţului. Exact în această idee, vom întâlni unele agenţii imobiliare care deţin în portofoliu un imobil sau un apartament de lux, nu atât pentru a-l vinde, cât pentru a crea un *prag înalt* de referinţă în mintea clientului.

Pasul 2. Oferta propusă în acest pas se va afla exact la extrema cealaltă a celor două scări de contrast; preţul jos ca atracţie şi calitatea slabă ca respingere. Aşadar, vei oferi clientului un al doilea produs, foarte ieftin de această dată, dar de calitatea cea mai slabă.

Reacţia cea mai probabilă va fi de genul: „Ce bun era celălalt! ...preferam calitatea celuilalt" sau „Hm! Nu sunt eu omul care ...ăsta nu-i de nasul meu". Mulţi clienţi vor conştientiza abia acum nivelul calităţii propuse în pasul anterior, ca şi legătura dintre preţ şi calitate: „Scump, dar face!". De regulă, majoritatea clienţilor vor refuza cumpărarea în pasul 2, dar vânzarea nu este încă ratată. Un alt segment al clientelei, cel care cumpără la preţ jos, indiferent de calitate, va fi acroşat în această fază. Din acest motiv, pasul se mai numeşte şi „plevuirea clientelei". În această idee, întâlnim agenţii imobiliare care deţin în portofoliu un „jaf" de imobil sau apartament, într-o mahala sordidă, nu atât pentru a-l vinde, cât pentru a crea un *prag coborât* de referinţă în mintea clientului.

Pasul 3. Practic, după primii doi paşi ai vânzării, clientul are atât percepţia pragului de sus, cât şi a celui de jos. Deja poate fi poziţionat mai uşor undeva între limitele intervalului de alegeri posibile. Aşadar, vom propune o a treia ofertă intermediară, un produs de calitate apropiată de a primului, la un preţ intermediar. Reacţia cea mai probabilă a cumpărătorului: „Asta era! Exact ce-mi trebuie". După ce a fost purtat de la pragul de sus la cel de jos, clientul are şanse mai mari să se oprească repede pe o poziţie intermediară. De regulă, majoritatea clienţilor cumpără în acest pas şi au sentimentul că au făcut o afacere. Dacă începem direct cu oferta din pasul 3, clientul are dificultăţi de poziţionare, cere mai multe informaţii, se decide mai greu, durează mai mult şi creşte riscul de a rata vânzarea. Tactica foloseşte efectul manipulativ al legii contrastului obţinut între extremele pe scara preţului şi a calităţii.

Testul ierarhiei surselor de informaţie scrisă (vezi p. 110).
Răspuns corect:

Ordinea „normală": cartea, revista, ziarul, Internetul, catalogul şi paginile tipărite de tine. Dar nu aşteptaţi reţete. Dacă aţi înţeles principiile, veţi cânta mult mai bine după ureche.

BCU "CAROL I" BUCUREŞTI

„Felia de salam"

• *Pas cu pas, ajungi departe*

Numită şi tehnica „paşilor mici" sau tactica „salami", se bazează pe ideea simplă că este mai uşor să obţii salamul feliuţă cu feliuţă, decât totul dintr-o dată. Când cerem prea mult şi prea repede, oponentul poate fi speriat. Are tendinţa firească de a se împotrivi. I se pare mai uşor şi mai puţin riscant să refuze, decât să cedeze. Pare tot mai dificil să continue confruntarea, fără a face concesii prea mari, sub presiune. În schimb, când ceri puţin câte puţin şi te mulţumeşti cu avantaje minore, dar repetate, poţi ajunge mai sigur la victoria finală. Sacrificând timp şi răbdare, succesele mărunte pot trece neobservate. Mai multe succese mici şi fără răsunet se cumulează treptat şi duc la consolidarea poziţiilor şi la obţinerea marilor realizări. În fond, nu trebuie neapărat să ne aflăm în posesia întregului salam, ca să ne înfruptăm din el. Îl putem consuma feliuţă cu feliuţă.

Un exemplu de folosire a tacticii „feliei de salam" ar putea fi cel în care compania „FY Isratech", proiectant de circuite integrate speciale din Israel, s-a oferit să-şi deschidă afacerile şi în România. Inginerul Dorin N. din Iaşi îşi dorea să devină reprezentant exclusiv pe piaţa naţională. El şi-a dat seama însă că, ridicând dintr-o dată o asemenea pretenţie, ar putea fi refuzat; partenerul cunoscându-l insuficient nu are încă destulă încredere. Ca un prim pas, el cere ca în contractul de reprezentare să se introducă doar clauza de exclusivitate pentru judeţele Moldovei. Aşa ceva aproape că nu-i poate fi refuzat, dar este abia prima feliuţă. Ulterior, inginerul va dovedi că lucrurile merg bine şi va cere revizuirea contractului, cu introducerea clauzei de exclusivitate pentru România, iar mai târziu, Republica Moldova şi...

Tactica „pas cu pas" este opusul înţelegerilor tranşante, făcute „cu banii jos". În cazul acestora din urmă, nu există cale de întoarcere. În mod decis şi brutal, negocierile cu banii jos pornesc de la coadă către cap, în sensul că mai întâi se acceptă tranzacţia sau acordul final şi, ulterior se determină condiţiile şi detaliile desfăşurării lor. Asta nu înseamnă că nu sunt destule situaţii în care este mai eficace să negociezi „cu banii jos".

Schimbarea negociatorului

- *Când se schimbă negociatorul, iei totul de la capăt*

O primă versiune a acestei tactici este aceea în care, cu puţină regie, se aranjează ca negociatorul-şef să pară cu adevărat rezonabil, dar neputincios în faţa presiunilor exercitate de specialiştii din echipa sa. În mod deliberat, oamenii din echipă joacă rolul unor duri încăpăţânaţi şi iresponsabili.

Pe parcursul procesului de negociere, rând pe rând, intră în joc specialiştii: mecanici, electronişti, chimişti, informaticieni, jurişti, economişti. În domeniul său de competenţă, fiecare afişează o poziţie intransigentă faţă de oferta oponentului, dar şi faţă de propriul şef. În acest fel, creează presiune psihologică şi oponentul preferă să lucreze cu negociatorul-şef şi să accepte propunerile sale mai rezonabile. Aparent, el nu este de acord întru totul cu coechipierii săi, dar nici nu poate trece prea mult peste opiniile lor.

O a doua versiune a tacticii constă în schimbarea efectivă a negociatorului. Asta înseamnă că, pe parcursul negocierilor, tocmai atunci când te aştepţi mai puţin, partea adversă înlocuieşte negociatorul cu un nou intrat în joc. Poate fi o lovitură dură, care creează dificultăţi. Cel mai puţin plăcut este faptul că trebuie să iei totul de la capăt. Noul negociator invocă noi obiecţii şi revocă unele din înţelegerile făcute deja. Mai mult chiar, poate retrage şi unele concesii ale predecesorului. Noul negociator este omul care te ia de odihnit când predecesorul său te-a extenuat deja. Cel mai rău lucru este să te înfurii şi să te pierzi cu firea. Cel mai bun este să rămâi calm, fără să protestezi inutil. Tactica „schimbării negociatorului" este corectă şi nu poate fi interzisă. Antidotul ar fi acela de a nu te mai obosi repetând argumentele expuse deja celuilalt. Vei adopta o atitudine pozitivă dacă şi oponentul o face. În acordurile sofisticate şi în diplomaţie tactica dă rezultate bune.

BCU IAŞI

▣ Scurtcircuitul

• *Când nu-ţi convine omul, poţi schimba palierul negocierii*

Ne aflăm în faţa unei a treia versiuni a tacticii schimbării negociatorului, făcută cu scopul de a evita persoanele dificile, prin ridicarea nivelului de negociere la un palier ierarhic mai înalt. Acolo, putem întâlni persoane mai înţelegătoare sau verigi mai slabe. Precizăm că, de această dată, partea care invocă schimbarea negociatorului vom fi chiar noi. Uneori, putem fi puşi faţă în faţă cu negociatori foarte dificili. Fie sunt negociatori prea puternici, fie prea exigenţi şi buni specialişti în problema care ne interesează, fie au un stil şi o dominantă psihologică ce nu ne convin, fie se situează pe o poziţie de forţă, aceşti negociatori dificili pot ridica probleme insurmontabile. Singura soluţie care ne poate salva în astfel de cazuri rămâne ocolirea omului sau verigii dificile. Uneori, acest lucru este posibil prin ridicarea nivelului negocierilor la un rang ierarhic mai înalt. De aici şi numele de tactică de „scurtcircuitare" sau de „şuntare" a verigii dificile.

Aplicarea acestei tactici se pretează mai bine atunci când delegarea autorităţii şi responsabilităţii către oponentul dificil este confuză. Pregătirea operaţiei de scurtcircuitare are loc gradual, prin instaurarea deliberată şi treptată a unui climat de suspiciune. Tactica poate fi extrem de eficace din următoarele două raţiuni: 1) managerii superiori sunt adesea mai înţelegători şi mai eleganţi decât cei pe care i-au mandatat şi 2) deseori, pe palierul ierarhic superior se află persoane inferioare subordonaţilor lor, cel puţin sub aspectul motivării şi al implicării.

De altfel, este lucru ştiut că, cel puţin în diplomaţie, negocierile la nivel de experţi sunt cele care ridică adevăratele probleme, pe când cele purtate la nivel înalt devin, adesea, simple schimburi de onoruri şi protocol.

Antidotul acestei tactici presupune un mandat de negociere precis şi clar, astfel încât negociatorul în pericol de a fi scurtcircuitat să poată refuza tentativa de ridicare la un palier superior a unei probleme aflate în limitele mandatului primit.

▣ Implicarea senzorială

- *Decizia de cumpărare o iau organele de simţ*

Implicarea senzorială a clientului se obţine prin demonstraţii, probe şi degustări care excită copios organele de simţ. De pildă, dacă clientul doreşte un ventilator, i se propune să-l pună singur în funcţiune, să-i simtă suflul şi să-l asculte. Să schimbe singur vitezele. În acest mod, el se ataşează de produs. Alimentele pot fi gustate. Ţesăturile pot fi pipăite. Ceasul poate fi pus la mână sau lăsat să cadă demonstrativ, pentru a-i proba rezistenţa la şoc. Stofele pot fi pipăite, hainele pot fi îmbrăcate în cabina de probă. Dacă se convinge la nivel senzorial, clientului îi va fi greu să vadă cum vânzătorul pune produsele înapoi în raft.

Aşa cum florăreasa întinde buchetul şi îmbie clientul cu mirosul şi frumuseţea florilor, un profesor de lecţii de dans trebuie să-şi ducă clientul pe ring, să facă primii paşi. Negocierea programului, a duratei şi a tarifului va începe cu succes după ce clientul gustă plăcerea dansului, a muzicii şi, de ce nu, a unei partenere. În mod cert, implicarea clientului este o bună tactică de negociere a vânzărilor.

Când este vorba de implicarea senzorială a clientului, o *singură dovadă palpabilă este mai convingătoare decât un discurs de două ceasuri.*

Afirmaţia se bazează pe faptul că, în medie, oamenii reţin 15% din ceea ce aud, 50% din ceea ce văd şi 80% din ceea ce aud, văd şi ating. Nimic nu convinge mai mult decât faptul că vedem cu „ochii noştri", auzim, gustăm, pipăim şi mirosim.

În concluzie, implicarea senzorială a clientului are nevoie de suport material, de exemple concrete, de eşantioane, mostre, probe, mărturii, grafice, fotografii, desene, extrase din presă, scrisori de la clienţi, înregistrări audio-video şi orice altceva este perceptibil prin gust, auz, văz, pipăit şi miros. Două probe sunt mai sigure decât una singură. *Testis unus, testis nullus.*

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

▣ Tactica reprezentantului

• *Permiteţi-mi să nu trec dincolo de mandatul încredinţat!*

Tactica se bazează pe mandatul de negociere cu prerogative limitate. Conform mandatului, negocierile pot fi purtate deschis şi fără riscuri doar până la un anumit nivel de competenţă. În mandat sunt precizate limitele minime şi maxime în afara cărora negociatorul nu poate lua decizii.

Cumpărătorul delegat poate accepta fără probleme oferta vânzătorului, numai şi numai până la un anumit nivel de preţ. La rândul său, vânzătorul poate accepta fără riscuri doar un termen de garanţie sub durata maximală. Ori de câte ori pretenţiile oponentului depăşesc aceste limite, negociatorul (cu prerogative limitate) adoptă o poziţie de genul: „Asta nu pot decide singur" sau „Asta depăşeşte mandatul meu".

Scopul acestui joc este acela de a impune ideea de mandat limitat. În spatele negociatorului se află un personaj de rang mai înalt, fără acordul căruia nu se pot face concesii mai mari decât limita mandatului. Dacă, în această primă fază a negocierilor, acordul nu poate fi obţinut în limitele de competenţă acordate reprezentantului, personajul de rang mai înalt va putea interveni (sau nu) într-o fază ulterioară. Asta rămâne de văzut. Sub această înfăţişare, tactica reprezentantului cu prerogative limitate poate fi, adesea, o bună acoperire pentru acţiunile de spionaj industrial.

În principiu, tactica urmăreşte fragmentarea procesului de negociere în două faze. În fiecare din ele participă negociatori diferiţi sau chiar echipe distincte de negociatori.

Prima fază. Rolul primei faze este de a tatona poziţia oponentului şi de a soluţiona, până la un anumit nivel, aspecte şi probleme de interes reciproc. Se culeg informaţii precise asupra ofertei, a oponentului şi intenţiilor sale. Se descoperă atuurile şi punctele slabe. Negociatorul trimis în această primă fază seamănă cu „pionul otrăvit" dintr-o partidă de şah. Va fi eliminat din joc, după ce va fi creat câteva breşe în apărarea adversarului. Rolul acestei prime faze, în care negociază reprezentantul cu prerogative limitate, este acela de a pregăti temeinic negocierea propriu-zisă, care va avea loc (sau nu) în cea de-a doua fază.

A doua fază. Negociatorul sau echipa care acţionează în cea de-a doua fază, dacă aceasta mai are loc, vor avea avantajul de a negocia aspecte deja discutate şi de a renegocia aspecte deja negociate în prima fază. Cea mai mare parte a informaţiilor vor fi fost deja culese şi interpretate, iar intenţiile adversarului vor fi fost parţial deconspirate. Acum, devine tot mai limpede faptul că tactica poate fi şi o practică de spionaj economic. În prima fază, se culeg informaţii, iar a doua nu mai există.

Când este folosită abuziv, tactica reprezentantului fără putere riscă să devină penibilă şi poate aduce dezavantaje pentru partea care o foloseşte incorect. Negociatorii care acuză lipsa unor competenţe şi prerogative elementare sunt ridicoli şi nu reuşesc altceva decât să-şi enerveze partenerii şi să-şi atragă dispreţul şi aversiunea acestora.

Între variantele acestei tactici, regăsim: tehnica acomodării, tehnica merceologică, tehnica eludării, tehnica implicării şi tehnica cedării autorităţii.

Tehnica „acomodării" priveşte situaţiile în care, în afara cadrului oficial al negocierilor, reprezentantul are rolul de a realiza o bună cunoaştere la nivel interpersonal şi de a crea un climat de încredere şi simpatie reciprocă. În aceste cazuri, „reprezentantul(a)" poate fi un prieten comun, o „pilă", o autoritate în materie şi, cel mai adesea, o „animatoare" (un „animator"), care se află ca din întâmplare în localul în care va fi racolat oponentul. Urmează o masă, un pahar, un dans, o noapte de desfătări şi oponentul va scăpa sau va uita unele lucruri care fac negocierile dificile.

Tehnica „merceologică" priveşte ingineria comercială, recepţia cantitativă şi calitativă. Reprezentantul, specialist într-un domeniu anume, rezolvă probleme legate de standarde, garanţii, piese de schimb, asistenţă tehnică şi altele care ţin de merceologia obiectului negocierilor. Rolul reprezentanţilor trimişi în prima fază este acela de a clarifica aspecte tehnice. Ei negociază partea care ţine de competenţa lor (mecanică, hidraulică, electrică, construcţii şi montaj, comenzi numerice, mentenanţă, fiabilitate, aspecte juridice etc.).

Tehnica „eludării" se aplică atunci când, din motive subiective sau obiective, se urmăreşte angajarea negocierilor propriu-zise, dar se evită contactul direct între părţile negociatoare, patroni sau manageri. Poate fi vorba de o rudă (nu prea avem putere de negociere în

faţa rudelor), de un prieten sau un duşman, în faţa căruia merită evitat contactul direct, dar nu şi afacerea.

Tehnica „implicării" priveşte situaţia în care reprezentantul negociază în numele unei părţi, dar este direct implicat în rezultatul final al negocierilor. În cazul unui accident auto, de pildă, societatea de asigurări care, în final, suportă nişte cheltuieli de reparaţii negociază în numele păgubitului asigurat. Ea reprezintă interesele asiguratului, dar şi propriile sale interese, dată fiind implicarea sa în rezultatul final. Contractul de asigurare este unul triunghiular.

Tehnica „cedării autorităţii" este aceea în care reprezentantul primeşte totală împuternicire de la una dintre părţi să-i reprezinte interesele de-a lungul întregului proces de negociere. Nu mai este nicidecum vorba de un mandat limitat. Practic, partea care a cedat autoritatea iese din joc. Reprezentantul are cotă parte din avantajele şi din riscurile posibile. Avocaţii care pledează în procese de succesiune şi recuperare a averilor sau daunelor interese, de exemplu, iau totul asupra lor printr-un contract de cedare a autorităţii.

▣ Falsa comandă de probă

- *Altcineva vinde mai ieftin*

Această tactică murdară constă în formularea unei comenzi (pretins) preliminare, cu titlu de „comandă de probă", pentru care se solicită un preţ mai redus şi unele facilităţi de livrare.

Admitem că eşti distribuitor şi intenţionezi o achiziţie majoră de la un furnizor, să zicem X. În loc să mergi de-a dreptul la el, la X, şi să-i propui afacerea, identifici un concurent semnificativ al său, să zicem Y. Mai întâi, vei merge la Y şi te vei oferi binevoitor să-i promovezi produsul în magazinele tale. Pentru început, vei face o comandă mică, pretinsă a fi de probă. Încă nu ştii prea bine cum se va comporta produsul pe piaţa ta, dar eşti hotărât să-l lansezi şi promovezi cu toate riscurile şi costurile aferente. Ca o meritată concesie din partea furnizorului Y, vei solicita un preţ semnificativ redus, un preţ special pentru mica comandă de probă. Vei solicita chiar ca orice alte facilităţi acordate la livrare sau transport să fie transformate în discount. Toate aceste pretenţii vor putea fi justificate prin comenzile masive care vor urma ulterior şi, desigur, prin

costurile mari de introducere în distribuţie şi promovare. Oponentul trebuie influenţat să creadă în intenţia clară de a formula comenzi ulterioare, intenţie care în realitate nu există din partea celui care foloseşte tactica.

Dacă totul merge conform scenariului, va fi onorată *comanda de probă*. Preţul special va figura pe factură. Abia acum, cu factura în buzunar, vei merge la furnizorul X pentru achiziţia majoră. Factura va putea fi folosită în negocierile cu furnizorul X, cel vizat anume de la început, ca argument opozabil pentru obţinerea unui preţ mai avantajos sau a altor facilităţi comerciale. I se va putea spune: „Am aici o factură de la cineva care vinde mai ieftin".

Acest truc poate da rezultate cu unul sau câţiva furnizori, în cazuri izolate şi punctuale, dar nu va aduce nimic bun şi durabil într-o relaţie de afaceri pe termen mai lung.

▣ Hărţuire, stres, tracasare

- *Tactici care slăbesc rezistenţa fizică şi psihică a adversarului*

O tactică agresivă şi urâtă pe care n-o recomand nimănui. Cu toate astea, nimic nu pare s-o împiedice să-şi facă treaba murdară măcar din când în când, cu subiecte grase pentru presă.

Esenţa ei priveşte folosirea unor tehnici de hărţuire, stres, uzură şi enervare. Ca aplicaţie a regulii reciprocităţii se pretează atunci când negociem cu adversari extrem de competitivi şi dezagreabili, dispuşi să angajeze inutil tratative dure şi prelungite. Cu astfel de oponenţi nu putem fi politicoşi şi delicaţi, dar nici nu-i putem da pe uşă afară.

Tactica slăbeşte rezistenţa fizică şi psihică a adversarului, pentru a pune capăt argumentaţiei sale vicioase. Foloseşte manevre laterale, care, deşi nu par în mod direct ofensatoare şi umilitoare, au rolul precis de a sâcâi şi obosi adversarul şi a grăbi finalul negocierilor.

Oponentul este plimbat insistent prin hale de fabricaţie, maşini, benzi de montaj şi depozite. Este cazat în încăperi expuse unor zgomote infernale, care-l împiedică să se odihnească. Astfel de climat se poate aranja chiar la hotelul în care este cazat. Duritatea şi eficacitatea acestei practici este evidentă în unele confruntări sportive, asupra unor competitori individuali sau echipe care joacă în

deplasare (vezi echipa de fotbal a României, la Kosice, în 1995 sau echipa de lupte în 2006).

La masa tratativelor, negociatorii sunt aşezaţi „cu ochii în soare", faţa la perete sau sub surse de lumină iritantă. Pot fi aşezaţi cu spatele la o uşă care scârţâie şi pe care cineva o închide şi deschide insistent, „din întâmplare". Cu spatele spre un spaţiu deschis, în care se circulă, se vociferează. Pot fi plasaţi în apropierea unei surse puternice de căldură (surse direcţionale de căldură radiantă) sau într-un spaţiu umed şi rece. Desigur, pot fi agresaţi şi acustic, de zgomotul unei străzi aglomerate sau a unor utilaje zgomotoase care-şi fac treaba bine, tocmai acolo şi tocmai atunci.

Mult mai subtil şi fals amiabil va fi însă tratamentul aşezării pe un fotoliu luxos, cu braţe largi şi voievodale, care scârţâie îngrozitor la cea mai mică mişcare. La scurt timp, locatarul reacţionează viguros, cerând alt scaun sau rămâne ţeapăn, pentru a evita scârţâitul. Desigur, toate acestea, dincolo de faptul că fotoliul este prea incomod, prea înalt sau prea jos.

Sunt oferite mese pompoase, cu platouri greoaie, obositoare şi veselă incomodă (beţigaşe), cu exact ce place mai puţin, cade mai greu şi încurcă mai mult. Este loc şi de băuturi prea tari, prea dulci, prea amare etc., în orice caz, peste limita rezistenţei fiziologice obişnuite.

Mai cu seamă atunci când accentul cade pe tranzacţie şi nu pe relaţia pe termen mai lung dintre oponenţii negociatori, există riscul folosirii unor astfel de mijloace de presiune, sub masca celei mai desăvârşite nevinovăţii şi amabilităţi. Când oponenţii noştri folosesc astfel de tactici, iar noi le identificăm la timp, ele devin realmente mai uşor de neutralizat sau suportat.

▣ Focalizarea pe avantajele clientului

- *Când clientul cere un burghiu, el are nevoie de o gaură*

Clienţii nu cumpără produsele de dragul lor, ci pentru avantajele aduse de ele. Nu cumpără obiecte, ci avantaje. Când clientul are nevoie de o gaură, el comandă un burghiu. Dacă ar putea cumpăra gaura de-a gata, n-ar cere burghiul, care-i doar soluţia problemei lui.

În negocierea vânzărilor, abilitatea de a identifica problemele clientului şi prezenta oferta în termeni de soluţii este cea mai eficace şi onestă dintre tehnici. Agentul eficace se focalizează pe avantajele căutate de client. Nu iroseşte timp şi energie cu diverse caracteristici tehnice, fizice, chimice. Pentru fiecare produs sau serviciu, selectează fraze-cheie, care intră în recuzita sa verbală şi în textele publicitare din fluturaşi, pliante, panouri şi machete. Un stomatolog folosea frecvent fraza: „La noi, râdeţi fără să acoperiţi gura cu mâna". S-a convins de eficacitatea ei şi a tipărit-o pe toate suporturile publicitare care-i promovau serviciile.

Exemple de fraze banale care vând sunt auzite frecvent în discursul vânzătorilor buni:

- „Pălăria vă întinereşte. Vă face mai lat în umeri",
- „Acest detergent dă strălucire",
- „Costumul vă pune în valoare talia superbă".
- „Această cravată conferă prestanţă" sau
- „Voiajul pe care vi-l propunem vă încarcă bateriile".

Când înţelege că obţine avantaje, clientul cumpără. În negocierea vânzărilor, regula care convinge clientul e simplă: Oferă *avantaje!*

Argumentaţia centrată pe avantaje rămâne regula de aur a persuasiunii în toate negocierile, fie şi cu sinucigaşii sau teroriştii. Chiar şi acel ultim argument al ameninţării sinucigaşilor cu pedeapsa divină se bazează pe avantajul evitării pedepsei. Chiar şi când admitem că „în negocieri obţii mai mult cu vorba bună şi un pistol, decât doar cu vorba bună" tot asupra avantajului de a nu folosi pistolul ne focalizăm. Excepţie pot face doar negocierile cu teroriştii sinucigaşi. Prin urmare, propunem ferm următoarea recomandare:

> *Negociază abia după ce identifici avantajele clientului!* Evită negocierile în care nu eşti *ferm convins că avantajele lui există cu adevărat!*

În ultimă instanţă, avantajele determină decizia. Obţinem acordul doar atunci când clientul este convins că-i oferim avantaje. Ca să-l convingem trebuie mai întâi să fim noi înşine convinşi. În lipsa acestei convingeri profesionale, puterea de negociere rămâne derizorie.

Dacă plecăm din start cu ideea că-l vom păcăli sau jefui pe client, argumentele autentice şi credibile vor lipsi, sunt şanse mari să-şi dea repede seama de acest lucru şi să refuze acordul. Chiar dacă discursul va fi bine ticluit, ceva din gesturi, mimică şi priviri va trăda intenţiile ascunse. Intuiţia deosebeşte sinceritatea de demagogie.

Aptitudinile de negociator persuasiv sunt importante, dar nu pot ţine locul avantajelor. Pentru a construi argumentaţia, avem nevoie de răspunsuri credibile la întrebări de genul:

- Ce are clientul de câştigat de la mine?
- Ce avantaje poate obţine?
- Ce pot să ofer din ceea ce are nevoie?
- Cum îi pot creşte câştigurile?
- Cum îi pot diminua pierderile? etc.

Primul pas înţelept în construirea argumentaţiei este *Lista avantajelor clientului*. Vânzătorii de elită vorbesc şi scriu în termeni de avantaje, chiar dacă vând terenuri pe lună sau pizza cu varză. Ne vom limita la două exemple de toată ziua:

Exemplul 1: *Negocierea unui contract de publicitate radio.*

Aparent, vindem timp de antenă. Oare clientul vrea să cumpere timp de antenă, pur şi simplu? Are nevoie de secunde, spoturi şi ilustraţie sonoră? Categoric, nu. El vrea vânzări mari, clienţi noi, segmente noi de piaţă. În ultimă instanţă, vrea *bani*. Argumentaţia corectă va fi construită pe avantaje – câştigă bani – şi nu pe aspectele tehnice ale campaniei publicitare.

În cazul în care manifestă o dorinţă de recunoaştere, avem o nouă pistă de argumentare: avantajul de a dobândi notorietate şi identitate.

Exemplul 2: *Vânzarea unei imprimante*

Vânzătorii buni înţeleg că pe client nu-l interesează *modul în care este fabricată*, ci *modul în care-i foloseşte* lui. Îl interesează avantajele pe care i le aduce. În loc să insiste pe ideea de tehnologie laser sau jet de cerneală, vânzătorul va spune simplu: *„Problema voastră este timpul, iar imprimanta noastră e rapidă; 15 pagini pe minut.* Avantajul stă în *economia de timp şi bani*" etc.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

▣ Focalizarea pe nevoile clientului

- *Clientul e sensibil unde-l doare mai tare*

Nu-i mare filosofie să observăm două tendinţe universal umane. Pe de o parte, nobleţea şi măreţia umanităţii sunt clădite pe generozitate, altruism, compasiune şi spirit de sacrificiu. Sub presiunea acestei tendinţe, negociatorii vor fi mai mult sau mai puţin concesivi sau cooperanţi. Pe de altă parte, logica supravieţuirii cere ca individul să se perceapă pe sine şi nevoile sale mai presus de semeni şi nevoile lor. Sub presiunea acestei tendinţe, negociatorii sunt mai mult sau mai puţin competitivi şi egocentrici. Pentru fiecare dintre noi, cea mai importantă nevoie de pe pământ este propria nevoie. „Pielea-i mai aproape decât cămaşa" spune proverbul. Stă în ordinea firii să plasăm nevoile şi interesele proprii mai presus decât ale altora. Cinstit să fiu, pentru mine, nevoile mele sunt mai importante decât ale dumitale. Sper că şi... reciproc.

Oponentul nostru în negocieri nu se poate sustrage acestei dualităţi universal umane. Inevitabil, cea mai importantă dintre nevoile sale devine cea mai sensibilă coardă la persuasiune.

Marii negociatori şi vânzătorii stăpânesc perfect acest secret. Încă la primul contact, se focalizează pe descoperirea problemelor clientului, *pe cea mai importantă dintre ele*. Ei ştiu că nimeni nu vinde produse, ci doar soluţii la problemele clientului. Dacă află problemele clientului, pot găsi soluţii convingătoare. Primul pas înţelept vizează întrebările pe adresa nevoilor clientului.

Demersul este delicat. Clienţilor le displace să discute problemele care-i fac vulnerabili. Încrederea care „dezleagă limba" este condiţia prealabilă. Iată o tehnică utilă în acest sens:

Întreabă → Laudă şi asigură → Roagă!

Întrebare: „Pot conta pe amabilitatea dvs. în completarea unui mic chestionar?".

Laudă şi asigurare: „Sinceritatea răspunsurilor ne ajută să găsim soluţii la problemele dvs. Chestionarul este opţional". Răspuns probabil: „Mda. (Hai s-o facem şi pe asta)".

BCU IASI

Rugăminte: „Vă mulţumesc frumos!... Vă rog să începem cu întrebarea (din chestionar)".

Tehnica se poate prelungi atât timp cât este nevoie, fără a abuza de disponibilitatea celuilalt. O dovadă că funcţionează o constituie practica agenţilor de asigurări, care încep întâlnirea cu identificarea unei maniere de a completa un chestionar de către fiecare potenţial client.

Întrebări de aur

- De ce aţi fost de acord să vă întâlniţi cu mine?
- Ce doriţi să obţineţi de la această întâlnire?
- Care este problema dumneavoastră?
- De ce vă îngrijorează problema asta?
- De ce este atât de importantă pentru dumneavoastră?
- Ce aşteptaţi de la mine?
- Care este prioritatea dumneavoastră?
- De ce aţi ales-o tocmai pe aceasta?
- Care ar fi consecinţele în cazul în care nu găsim o soluţie?

Întrebările detectează *motivele de cumpărare* ale clientului şi clarifică tipul de nevoi şi probleme, momentul şi locul apariţiei, urgenţa rezolvării, persoana care ia decizia şi cele care o pot influenţa, bugetul disponibil şi alte posibilităţi de finanţare.

Negocierea unei vânzări de mobilier

Clientul declară că are nevoie de un scaun de birou. Vânzătorul nu se repede pur şi simplu cu oferta de scaune de birou. Mai întâi, află pentru cine, unde, când, cum şi pentru ce anume este nevoie de acel scaun de birou:

– Pentru cine anume, din firmă?

– Păi, chiar patronul vrea unul, să se dea mare, să se fălească...

– Perfect. Iată unul cu spătar voievodal. Conferă prestanţă şi gâdilă orgoliul şefului...

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cunoaşterea precisă a *motivelor de cumpărare* permite propunerea de oferte care vin în întâmpinare. În plus, întrebările trezesc şi menţin interesul clientului pentru negociere.

Cea mai proastă argumentaţie începe cu nevoile vânzătorului: „Mi-a rămas în depozit un fotoliu..." sau „Angajaţi-mă! Sunt şomer şi am casă grea". Pentru client este lipsită de miză.

Nevoile clienţilor sunt variate şi specifice. Adesea, simplificarea abordărilor poate fi extrem de utilă în construirea argumentaţiei. O soluţie este clasificarea lor în cinci familii de nevoi, omogene sub aspectul sensibilităţii la discurs:

- nevoia de a câştiga bani;
- nevoia de a simplifica (economie de bani şi timp);
- nevoia de siguranţă, (evitarea riscurilor);
- nevoia de a face performanţă;
- nevoia de recunoaştere socială.

A câştiga bani pare a fi simbolul universal al succesului. Când ne adresăm acestei nevoi, insistăm pe aspecte financiare: „De ce să plătiţi mai mult? Iată soluţiile noastre!". Va urma o listă de avantaje băneşti: discount, cadou, dividend, condiţii de plată avantajoase, consumuri şi costuri reduse. Ce uşurare pentru client, nu-i aşa?

A oferi simplitate este un avantaj uriaş într-o lume tot mai sofisticată şi grăbită. Când ne adresăm acestei nevoi, insistăm pe soluţii legate de simplitatea utilizării, întreţinerii, manevrării.

A oferi siguranţă şi încredere poate fi un atu semnificativ, când clientul înfruntă riscuri majore. Când ne adresăm acestei nevoi, insistăm pe soluţii şi caracteristici care oferă protecţie, încredere, securitate: garanţie, piese de schimb, asistenţă tehnică, încercări, probe etc.

A oferi performanţă într-o lume în veşnică competiţie înseamnă şanse mari de a vinde. Plusul de performanţă trebuie demonstrat clientului prin caracteristici care semnifică ceva de genul: mai repede, mai mult, mai puternic, mai departe, mai precis, mai durabil, mai fiabil etc.

A oferi recunoaştere înseamnă a face clientul să se simtă unic şi special. Sătul să fie tratat ca toţi ceilalţi, va avea sentimentul recunoaşterii de departe a unui prieten pierdut în mulţime şi preferat celorlalţi. Personalizarea creează ataşament şi fidelitate. Când ne

adresăm acestei nevoi, insistăm pe ceea ce-l deosebeşte de ceilalţi, arătându-i prin ce anume este special.

O altă clasificare utilă vizează patru familii de motive de cumpărare:

- raţionale,
- emoţionale,
- induse de prejudecăţi şi
- comerciale, legate de poziţia clientului faţă de produs.

Motivele *raţionale* privesc utilitatea şi performanţa. Argumentele potrivite sunt cele tehnice, focalizate pe performanţă, precizie, fiabilitate, mentenanţă, randament, productivitate, preţ, servicii, condiţii de plată, uşurinţă în utilizare, profit.

Motivele *emoţionale* sunt legate de viaţa personală, familie, dorinţă de confort, spirit de imitaţie, snobism, conformism, mândrie, prestigiu, gust, estetică, mofturi şi hachiţe. Argumentele sunt focalizate pe atracţie, prezentare şi condiţionare, prestigiu, formă, culoare, estetică, curăţenie, noutate, plăcere şi conotaţii afective.

Motivele *induse de prejudecăţi* sunt legate de credinţe, obiceiuri, tradiţii, imagine, case de creaţie, origine, modă, statut social etc. Credinţele şi prejudecăţile clientului sunt respectate ca atare. Ca şi gusturile, nu se discută. Argumentele sunt focalizate pe toleranţă culturală. Nu-i treaba vânzătorului să facă educaţia clientului şi nici să angajeze dispute culturale cu acesta.

Motivele *comerciale* sunt legate de poziţia clientului faţă de produs: consumator, angrosist, detailist, utilizator, cumpărător delegat. De la caz la caz, argumentele vor fi focalizate pe posibilităţi de revânzare, economie de spaţiu, uşurinţă în transport şi manipulare, stabilitate a pieţei, servicii pentru client, sprijin de marketing şi altele din aceeaşi gamă.

▣ Scenariul persuasiv *tensiune* versus *destindere*

După identificarea nevoilor şi problemelor clientului, avem temelia pe care putem construi argumentaţia şi persuasiunea. Nu vindem produse, ci soluţii la problemele lui. În cazul în care clientul are problema şi noi soluţia, mai rămâne să construim o punte între ele.

Scenariul celei mai simple şi productive tehnici de persuasiune este unul de tipul :

Scenariul *problemă* versus *soluţie*

Dacă problema clientului este încetineala, soluţia va fi viteza sau productivitatea. Dacă problema este riscul, soluţia va fi un plus de siguranţă. Dacă problema e preţul, soluţia va fi...

Când motivaţia clientului este generată de dorinţe (alt fel de probleme) schema de scenariu persuasiv se păstrează, înlocuind problema cu dorinţa şi soluţia cu satisfacţia :

Scenariul *dorinţă* versus *satisfacţie*.

De pildă, dacă dorinţa clientului este aceea de a economisi timp, satisfacţia vine din simplitate. Dacă dorinţa priveşte prestigiul, satisfacţia va însemna mai multă recunoaştere.

Mecanismul universal al persuasiunii funcţionează în doi timpi : 1. Tensiunea şi 2. Destinderea. În timpul 1, descoperim problema şi amplificăm tensiunea generată asupra clientului. Apoi, în timpul 2, oferim soluţia care provoacă destindere şi satisfacţie.

Exemplu : *Scenariu în doi timpi pentru un spot electoral*

1. *Tensiunea (Problema)* : În primul pas, este identificată o problemă oarecare, de pildă : drumurile proaste şi pline de gropi sau exodul tinerilor la muncă în străinătate. Tensiunea provocată de problemă este amplificată : maşini distruse, accidente, părinţi bătrâni şi singuri, neconsolaţi după plecarea copiilor la muncă, în Canada.
2. *Destinderea (Soluţia)* : La rampă, apar politicienii cu programe sau doar cu promisiuni : „Vom asfalta străzile... Vom crea noi locuri de muncă...". Vor oferi, adică, exact soluţia care rezolvă problema şi satisface dorinţele, detensionând situaţia.

BCU IAŞI - CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

▣ Tactica mituirii

• *De la atenţie la şpagă nu-i decât un pas*

Mituirea este „mica înţelegere" paralelă cu acordul negociat. Rolul ei este acela de a slăbi rezistenţa negociatorului care acceptă foloase necuvenite. Tactica mituirii poate fi o opţiune atunci când negocierile sunt purtate prin mandatari insuficient motivaţi de partea pe care o reprezintă. Deşi rar întâlnită în manuale, în cursuri universitare şi în Codul manierelor, practica favorului necuvenit funcţionează peste tot în lume. Condamnată mai mult sau mai puţin ipocrit, admisă mai mult sau mai puţin (ne)sincer, mita situează România în top la capitolul corupţie.

Apar unele ambiguităţi între ceea ce numim protocol, atenţie şi cadou, pe de o parte, şi mită, pe de altă parte. Rolul protocolului şi atenţiei în negocieri este acela de a amorsa o atitudine şi un comportament favorabile. În afaceri, funcţia cadoului este pragmatică, nu filantropică. Mărunţişurile plasate pe masa tratativelor (pixuri, stilouri, calendare, brelocuri, agende, cafele, băuturi etc.) sunt, absolut firesti şi creează ambianţă favorabilă negocierilor. Protocolul şi eticheta influenţează pozitiv psihologia negociatorilor. Totuşi, unele uzanţe diplomatice limitează atenţia la un prânz pe cheltuiala gazdei. Când „atenţiile" depăşesc un prag valoric rezonabil, pot trezi suspiciunea de mituire şi riscă să nu mai fie acceptate. Sunt prea mari pentru a trece ca mici atenţii şi prea mici pentru a fi acceptate ca mită.

Practic, adevărata mituire începe peste pragul valoric la care „atenţia" reîncepe să fie acceptată, prag ce depinde de demnitatea, onestitatea, averea, lăcomia şi riscul la care se pretează negociatorul. Prudenţa pretinde că „orice negociator are preţul său" şi nu se compromite pentru mai puţin.

Relaţiile de afaceri pot fi favorizate prin atenţii şi compromise prin mită. Totuşi, diferenţa dintre atenţie şi mită rămâne adesea una psihologică. Ca să scăpăm de mită, nu-i suficient să scăpăm de sărăcie. Cine fură n-o face pentru că-i sărac, ci pentru că-i hoţ. Chiar dacă sintagma „sărac şi cinstit" flutură mai des decât „bogat şi cinstit", morala şi sărăcia nu se exclud şi nici nu se presupun

reciproc. Legea rămâne neputincioasă atât timp cât traficul rămâne strict confidenţial.

Pe pricopsiţii din inginerii financiar-politice şi foloase necuvenite nu-i invidiez nici o secundă. Mă mulţumesc doar cu o atenţie şi un somn liniştit. Totuşi, de la *atenţie* la *şpagă* nu-i decât un pas...

▣ Negocierea sterilă

- *O negociere paravan pentru o altă negociere*

Uneori, când un negociator urmăreşte un acord favorabil cu un furnizor important (A) şi are nevoie de un plus de putere în raport cu acesta, el nu va merge de-a dreptul să angajeze negocieri directe cu dânsul.

În primul pas, se îndreaptă către concurenţii oponentului şi angajează tratative despre care are grijă să afle şi oponentul. Angajează negocieri paralele cu alt potenţial furnizor (B) sau chiar cu mai mulţi. Evident, cu aceştia din urmă fără intenţia de a ajunge la acord şi de a semna un contract. Oponenţii de tipul (B) servesc doar ca false alternative, la concurenţă cu (A). În astfel de cazuri, negociatorul va apela sistematic la tehnici şi trucuri de negociere sterilă cu falşii oponenţi de tip (B), folosiţi ca pârghii de presiune pentru (A).

Tehnicile de negociere sterilă practicate cu oponenţii de tipul (B) constau în tertipuri care bat pasul pe loc şi câştigă timp pentru negociatorii principali. Unul dintre trucuri constă în solicitarea unor concesii imposibile. Altul priveşte blocarea negocierilor pentru elucidarea unor presupuse interdicţii legale sau reglementări ale autorităţilor locale. Solicitarea superfluă de detalii tehnice fără relevanţă pentru afacere este o altă manieră de a prelungi steril tratativele. Dacă mai este nevoie de trageri de timp şi oponenţii de tipul (B) nu s-au prins încă de scopul ascuns al tergiversărilor, va aglomera documentaţia inutilă, va invoca prezenţa omului „care lipseşte" sau informaţia indispensabilă care nu există. Abia pe ultima sută de metri, va cere pauze tot mai dese şi mai lungi.

Tehnica negocierii sterile poate fi şi paravan pentru spionajul industrial şi economic sau pentru documentarea şi colectarea unor informaţii de afaceri.

BCU Cluj / Central University Library

▣ Tactica faptului împlinit

• *Adesea, ce s-a făcut deja rămâne bun făcut*

Faptul împlinit este o acţiune-premeditată menită să-l plaseze pe cel care a iniţiat-o într-o poziţie favorabilă. Constă în aplicarea unor lovituri rapide, mai înainte ca adversarul să se dezmeticească. Dă adesea rezultate bune în diplomaţie, în negocierea afacerilor, dar şi în negocierile mărunte de toată ziua. Un exemplu de fapt împlinit în familie poate fi situaţia în care soţia cheltuieşte economiile casei pe o toaletă superbă şi-l informează asupra iniţiativei sale pe soţ exact la aniversarea zilei de naştere. Puterea tacticii vine din faptul că ceea ce s-a făcut odată rămâne adesea bun făcut.

De regulă, faptul împlinit este practicat când există putere de negociere, dar este încă discutabilă.

Într-o primă versiune, tactica presupune faptul că într-un anumit moment în desfăşurarea negocierilor, îi sunt prezentate oponentului soluţii, condiţii şi documente redactate în formă finală, pretins „irevocabilă". Deliberat, mai sunt lăsate în suspensie unele aspecte minore care, chipurile, n-au putut fi perfectate fără consultarea şi acordul ferm al oponentului. Desigur, după negocierea acestor ultime detalii nesemnificative, lăsate deliberat în suspensie, oponentului nu-i rămâne altceva mai bun de făcut decât să-şi cheme avocatul pentru contractare.

Uneori, deşi comportă o importantă doză de risc, tactica este folosită şi de negociatorii cu slabă putere de negociere. Ei nu speră să încheie negocierea în condiţiile propuse, dar obţin o bună testare a reacţiei şi a aşteptărilor oponentului mai puternic.

Deseori, faptul „împlinit" este invocat şi spre finalul negocierilor, când se aruncă brusc vestea că fie s-au făcut, fie s-au sistat deja unele livrări sau plăţi, s-au blocat transporturi şi depozite, s-au dezafectat linii de fabricaţie...

De regulă, chiar dacă după invocarea faptului împlinit condiţiile acordului sunt renegociate, pentru partea care l-a provocat rămâne avantajul unei marje de manevră în raport cu poziţiile de negociere deconspirate de cealaltă parte.

▣ „Mortul" în casă

- *Riscul fragmentării tranzacţiilor*

Este o versiune particulară a faptului împlinit, folosită cu succes atunci când s-au livrat deja utilaje şi instalaţii la client, în limitele unui acord parţial preexistent. În acest acord însă n-au fost incluse piese de schimb, consumabile, rezerve, accesorii, nu s-au prevăzut asistenţa tehnică, formarea personalului de exploatare şi documentaţia tehnică aferentă. Tranzacţia este fragmentată în mai multe contracte, iar utilajele deja livrate nu pot fi puse în funcţiune. Sunt „mortul în casa" clientului.

Contramăsura eficace este evitarea oricărei fragmentări în negocierea tranzacţiilor complexe. Se negociază totul de la început, fără cozi. Introducerea unor clauze penale grele este altă cale de a descuraja retragerea din tranzacţie până la derularea completă a acesteia. Uneori, avansul, încasat sau plătit, poate deveni un alt gen de fapt împlinit. Câştigarea presei şi opiniei publice de partea unei soluţii ce n-a fost încă negociată, prin lansare de zvonuri şi declaraţii publice cu fabulaţii este altă cale de a pune adversarul într-o situaţie identică cu cea anterioară. Această ultimă versiune este întâlnită mai ales în negocierile politice şi sindicale, dar este eficace şi în afacerile derulate în sectorul public.

▣ Personalizarea comunicării

- *Fiecare client cu sensibilităţile lui*

Premisa acestei tehnici este aceea că putem vinde mai mult şi mai repede când comunicăm deschis şi „afectuos" cu clientul. În această idee, accentul alunecă de pe aspectele raţionale către cele emoţionale ale comunicării dacă:

- vorbim despre interlocutor,
- vorbim ca interlocutorul,
- vorbim pentru interlocutor.

Interlocutorul avut aici în vedere este clientul sau oponentul în negociere. Principiul însă rămâne acelaşi, indiferent de statutul profesional şi social al interlocutorului.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cum deplasăm accentul de pe raţional pe emoţional? Asta da întrebare!

Între pomii din livadă, nucul îmi place în mod special. Am câţiva şi plantez alţii, an de an. Când vând nuci, asociez coaja lor cu aspectul *raţional*, şi miezul cu cel *emoţional* al comunicării cu clientul. Adevăratul ataşament îl obţin pe seama miezului. El oferă mai mult *afectiv şi feeling*. Miezul înseamnă mai bine de 90% din nucă şi clienţii sunt conduşi de emoţii cam în aceeaşi proporţie.

Când expun doar coaja nucii, partea raţională, iar cea afectivă rămâne ascunsă, îmi dau seama că majoritatea deciziilor aparent raţionale sunt ghidate de emoţii şi sentimente. Din păcate, este dificil să conştientizăm acest lucru şi, în prezentarea ofertelor, privilegiem limbajul raţional, adică expunem mai curând coaja decât miezul. Limbajul emoţiilor pare simplist şi primitiv.

Or, adevărata deschidere către client se măsoară în termeni de căldură umană, în limbajul afecţiunii. *Limbajul relaţiei* este cel al emoţiilor. Afecţiunea indusă prin limbaj ia în considerare patru criterii:

- Numărul de cuvinte personalizate: nume proprii, pronume personale, adjective şi pronume posesive.
- Ponderea frazelor care împărtăşesc grijile, temerile, preocupările şi proiectele clientului.
- Limbajul paraverbal: tonul vocii, ritmul, modulaţia, accentul, pauzele.
- Limbajul trupului: postura, privirea, expresia, contactul, distanţa, gestica etc.

Deşi nu privesc limbajul verbal, ultimele două criterii sunt cheile limbajului relaţiei, pentru că ele comunică atitudinile, emoţiile şi sentimentele autentice.

Prima impresie, în clipa salutului şi strângerii mâinilor, este senzorială, nu raţională. Ea vine din limbajul vocii şi al trupului. Rezumându-ne la limbajul verbal, vom începe prin a rosti cât mai des numele clientului, măcar atât cât permit politeţea, gradul de familiaritate şi împrejurările. Simpla rostire a numelui atinge afectiv. Când îşi aude numele, clientul există şi percepe relaţia senzorial. Dale Carnegie, spunea că nu-i altă „muzică mai dulce pentru urechile noastre".

În conversaţie, intensitatea relaţiei creşte când folosim pronume personale şi posesive, la persoana a doua şi întâia: dumneavoastră, dumneata, tu, voi, noi, vouă, nouă, al d-voastră, al tău, ai tăi, nostru, vostru etc. Adverbe şi pronume impersonale demonstrative (acesta, acela, celălalt), relative (cât, cine, cel ce, ceea ce), nehotărâte (unul, altul, vreunul, tot, mult, puţin), negative (nimeni, nimic, nici unul) şi mai ales cele reflexive (se, pe sine, îşi, sie etc.) dăunează relaţiei.

Când clientul foloseşte un jargon rezonabil, sincronizarea are efect pozitiv pentru relaţie. Orice sincronizare în limbaj stârneşte sentimente favorabile în sufletul interlocutorului.

Frazele scurte şi percutante predispun la acţiune şi sunt incomparabil mai tari decât cele lungi, sofisticate, care induc monotonie şi plictis. Verbele la diateza activă şi verbele de acţiune dau viaţă discursului, fac limbajul viu, prezent *aici* şi *acum*. Verbele la diateza pasivă, substantivele abstracte şi cuvintele lungi fac limbajul fără viaţă şi de lemn.

Desigur, clienţi diferiţi nu pot fi abordaţi cu un discurs clişeu. Au sensibilităţi, stiluri, educaţie, venituri şi pasiuni diferite. Negociatorul bun se adaptează oponentului; argumentele care ţin seama de stilul şi sensibilităţile lui sunt mai convingătoare.

De pildă, un client de factură afectivă, animat de idealuri romantice (adolescent sau vârstnic) va rămâne surd la argumente raţionale şi reci. Altul animat de logica pragmatică imediată va rămâne surd la argumente de factură emoţională.

Personalitatea clientului este o configuraţie unică de atitudini, credinţe, opinii, sentimente şi comportamente care-l fac diferit de ceilalţi. E riscant să-l încadrăm într-o categorie oarecare, dar util să mizăm pe caracteristicile-cheie ale unor tipologii:

- *Orgoliosul* şi *Arogantul* tind să se afirme. Pot fi obraznici.
- *Şmecherul* confundă afacerea cu păcăleala. Are competenţe reduse.
- *Timidul* ezită, se teme de conflicte. Îşi stăpâneşte greu nervozitatea.
- *Agresivul* este primitiv şi centrat pe propriile nevoi şi interese.
- *Neglijentul* este neîngrijit şi distrat.

BCU

- *Snobul* este vanitos, papagal, teoretician, visează cai mari.
- *Dezgustatul* este mereu plictisit, obosit, scârbit, pasiv.

Tipologia clientului poate fi estimată după fizionomie, gesturi, îmbrăcăminte, accesorii, anturaj, pasiuni, grup de referinţă, clasă socială şi breaslă profesională. Orice informaţie de această natură ajută negocierea. Dimensiune-cheie a personalităţii este *imaginea de sine.* Cu cât îi arătăm mai multă consideraţie şi încredere, exploatând nevoia fundamentală a fiinţei umane de a fi înţeleasă şi preţuită, cu atât îl influenţăm mai uşor.

▣ Persuasiune prin repetiţie

- *Clientul nu ştie niciodată toate avantajele pe care le poate obţine !*

Păstrarea convingerii potrivit căreia clientul nu ştie încă toate avantajele pe care le obţine, deşi au tot fost expuse, este extrem de profitabilă ; le putem repeta *obsedant* pe toată durata negocierilor.

Este o *convingere profesională* care creşte persuasiunea prin reamintirea avantajelor importante ale clientului. Uneori, repetiţia riscă să provoace iritare, dar funcţionează. Supra-imprimă mesajele depozitate în memoria pasivă. Efectul repetiţiei este asemănător cu cel al imprimării repetate peste el însuşi a unui text sau al expunerii ochiului la acţiunea unor panouri publicitare repetate identic pe şoseaua de centură, în goana maşinii. Cu cât apar mai des, cu atât creşte numărul de expuneri şi devin mai vizibile, mai persuasive.

Odată pregătite argumentele, urmează alegerea cuvintelor care le exprimă în modul cel mai şocant şi izbitor cu putinţă.

Exemplu : *Vânzarea unei maşini sigure*

„Volvo e maşina cea mai *sigură* ; campioana *siguranţei*. Are în spate evoluţia echipamentelor de *siguranţă* în 77 ani de experienţă. Te *protejează* nu doar de oboseala drumului, ci şi de *insecuritatea* lui. Ce-i drept, nu *asigură protecţie* împotriva păsărilor care lasă «norocul» să cadă din cer. În rest, te *asigură*."

Cuvintele care pun în evidenţă avantajele ofertei (sigură, siguranţă, protejează, insecuritate, asigură, protecţie...) sunt *cuvinte-valoare.*

Alese inspirat şi repetate, tot repetate, fixează mesajul adânc în mintea clientului. Alegerea celor mai bune cuvinte-valoare este legată de nevoia cea mai importantă a clientului, localizată conform „tehnicii focalizării pe nevoile clientului" :

- *A câştiga bani* cere cuvinte de genul: gratuit, discount, cadou, ofertă specială, investiţie, ieftin, deducere, reducere etc.
- *A simplifica* cere cuvinte de genul: comod, din prima (de prima dată), uşor, pe loc, simplu, fără efort, fără griji, poţi fi liniştit etc.
- *Siguranţa* cere cuvinte de genul: evită riscurile, asigurare, încredere, la adăpost, sigur, în linişte, garantat, dovedit, sub umbrelă, protejat etc.
- *Performanţa* cere cuvinte de genul: leader, top, primul, numărul 1..., competitiv, eficient, cel mai puternic/rapid/estetic/solid/fiabil, rezultat de vârf etc.
- *Recunoaşterea* cere cuvinte de genul: unicat, singurul care, tu, numai pentru tine, al tău, alegere liberă, imagine, identitate, personalizat, opţional, după dorinţă, pe măsură, condiţii speciale etc.

Cuvintele penetrante şi încărcate de sens întăresc valoarea ofertei prin conţinut, prin putere de evocare şi prin repetiţie, stimulând adeziunea interlocutorului.

▣ „Presiunea timpului"

- *În criză de timp, deciziile se precipită*

Copiii folosesc din instinct presiunea timpului. Cer concesia exact în clipa în care părinţii sunt pe punctul de plecare sau ies în fugă din casă, gata să piardă trenul.

Primul sfat în spiritul acestei tactici sună cam aşa: „Află timpul-limită de care dispune oponentul, ora sau minutul şi cere concesia exact în momentul în care intră în criză de timp".

Tactica presiunii timpului se bazează pe ideea simplă că există mai întotdeauna un program, o agendă de lucru şi un *dead line* al negocierilor. Aceste elemente pot fi manipulate în aşa fel încât problemele delicate să rămână exact la limita expirării timpului alocat procesului de negociere. Termenul-limită perturbă gândirea şi atenţia celui în criză de timp.

Cu cât îi laşi oponentului mai mult timp să gândească şi să ia o hotărâre, cu atât ai mai puţine şanse să obţii ceea ce vrei. În schimb, cu cât îl iei mai repede şi-i laşi mai puţin timp să decidă, cu atât ai şanse mai mari de reuşită.

Pentru a aduce oponentul în criză de timp se folosesc tertipuri şi manevre de tergiversare, ocolire şi amânare, care epuizează rezerva de timp util. Spre sfârşitul timpului alocat negocierilor, lucrurile încep să se precipite. Unul dintre oponenţi trebuie să prindă avionul sau trenul, trebuie să plece în concediu sau în străinătate, are un eveniment în familie sau o grevă gata să izbucnească. Ritmul negocierilor va trebui grăbit şi oponentul va decide sub presiune.

Una dintre manevrele simple şi eficace pentru întârzierea finalului este recapitularea şi desprinderea de concluzii intermediare. O frază precum: „Hai să vedem dacă amândoi am înţeles în acelaşi mod problemele convenite până la acest punct al discuţiei" poate servi oricând acestui scop. Ea face necesară reluarea şi parcurgerea cu atenţie a unora sau a tuturor problemelor discutate, amânând discutarea problemei următoare. Dacă este necesar, se pune pe hârtie tot ceea ce s-a stabilit deja. Dacă oponentul se împotriveşte tergiversării şi abordării pas cu pas, trebuie făcut să înţeleagă că nimic din ceea ce s-a convenit deja nu-i definitiv până nu e pus pe hârtie. Tactica negocierii sterile se combină perfect cu tactica presiunii timpului.

Alte manevre de tergiversare invocă lipsa unor documente, starea sănătăţii, nevoia unor expertize (la care se va renunţa ulterior), plecările în concedii, nevoia unor deplasări urgente etc.

Un exemplu strălucit de aplicare a „presiunii timpului" este cel folosit de preşedintele Jimmy Carter în celebra negociere de la Camp David, în 1978. Atât premierul israelian, Menachem Begin, cât şi preşedintele Egiptului, Anwar Sadat, ezitau în adoptarea poziţiei convenabile, temându-se că o concesie ar putea fi interpretată ca semn de slăbiciune. Carter nu le-a cerut să-şi modifice atitudinea până în cea de-a 13-a zi, ultima a negocierilor. A amânat mereu decizia finală, îndreptând atenţia spre un proiect imperfect de întrevederi cu partea americană. După parcurgerea a 23 de variante imposibile, în cea de-a 13-a zi, Carter le-a cerut decizia finală. Cei doi lideri au căzut de acord (Ury, 1994).

▣ Tactica surprizei

• *Dacă nu-l poţi convinge, ameţeşte-l !*

În fotbal sau handbal, marii jucători nu sunt neapărat cei specializaţi în lovituri fixe sau în jocul în viteză. Cei cu adevărat mari sunt imprevizibili, capabili să schimbe mereu tempoul, să lovească din mişcare şi să tragă din orice poziţie. Un astfel de jucător face ca adversarul să fie mereu năucit şi să nu ştie la ce să se aştepte în secunda următoare.

În negocieri, tactica surprizei şi alternării tempoului, a ritmului vorbirii şi al gesturilor derutante se bazează pe schimbări rapide şi imprevizibile în argumentaţia şi comportamentul negociatorilor. Deturnarea bruscă şi neaşteptată a sensului discuţiei, tăcerile şi întreruperile surprinzătoare, lansarea unor argumente şi atuuri neaşteptate au drept efect năucirea şi intimidarea continuă a oponentului, slăbindu-i capacitatea psihică de reacţie. Secretul cere să ştii când să schimbi pasul ; poate veni un moment în care e mai bine să stai la o parte şi altul în care e mai bine să ataci, un moment în care să vorbeşti şi altul în care să taci, unul în care să fii ferm şi un altul în care să fii maleabil, unul în care să iei şi un altul în care să dai. Te apropii cu răbdare de acord şi, apoi, te îndepărtezi ca să te apropii din nou, în timp ce oponentul oscilează între speranţă şi renunţare.

Unii vânzători, de pildă, încep surprinzător tocmai prin a arăta clientului dezavantajele produsului oferit. Abia după aceea aduc în discuţie şi avantajele. Ei ştiu bine că atunci când etalezi dezavantajele, ceea ce vei spune în rest va deveni incomparabil mai credibil.

Ca un alt excelent exemplu, William Ury (1994) interpretează prin grila negocierilor o proză scurtă a celebrului O'Henry. La răpirea fiului lor de către nişte necunoscuţi, părinţii şi-au propus *să nu reacţioneze, să nu-i caute pe răpitori şi nici să răspundă apelului acestora. Răpitorii au fost consternaţi.* În scurt timp, copilul a devenit o reală povară pentru ei. *Chiar au ajuns în punctul în care ar fi vrut să plătească ei ceva părinţilor ca să-şi ia copilul înapoi.* Reacţia surprinzătoare a părinţilor care *nu au angajat negocieri şi surprinzătoarea lipsă de reacţie* a acestora i-au descumpănit complet pe răpitori, care nu şi-au mai putut impune condiţiile.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tactica surprizei poate da rezultate bune doar în faţa negociatorilor mai puţin experimentaţi sau insuficient pregătiţi, care învaţă şcolăreşte o schemă de negociere. Când sunt scoşi brusc din scenariul pregătit din timp rămân debusolaţi ca un elev care uită poezia. Se grăbesc să ajungă la un acord, oricare ar fi acesta, să termine totul mai repede. În faţa unor adversari puternici şi experimentaţi, este dificil de găsit lovitura de teatru care să-i descumpănească. Pentru că este o tactică de hărţuială, cel mai bun antidot rămâne calmul şi răbdarea.

▣ Tactica politeţii şi complimentării

- *Este greu să refuzi un om amabil şi politicos*

Premisa de la care pornim este aceea că unui interlocutor politicos şi amabil este greu să-i refuzi o favoare. Se mai adaugă şi faptul că nu prea există oameni cu adevărat insensibili la laude sau la efectul regulii simpatiei. Poate merge şi mai departe, acolo unde ofensele sunt preluate ca semnale de atenţie şi... bunăvoinţă, iar atacurile la persoană deviate în atacuri la problemă.

Legenda spune că un general din suita regelui prusac Friedrich cel Mare a căzut în dizgraţia marelui suveran. Întâlnindu-se cu regele, nu tocmai întâmplător, generalul l-a salutat cu cel mai înalt respect. Regele i-a întors ostentativ spatele. În replică, generalul a strigat: „Mă bucur să constat că Maiestatea Voastră nu mai este supărat pe mine". „Cum aşa?", a întrebat contrariat regele. „Maiestatea Voastră nu ar întoarce niciodată spatele unui duşman" a răspuns generalul. Regele a dezarmat, şi generalul a reintrat în graţiile sale.

În negocierea afacerilor pot fi întâlnite situaţii asemănătoare. Să ne gândim la negocierea salariului! Amabilitatea şi complimentarea reprezintă un exerciţiu delicat. Există riscul de a cădea uşor în periere şi linguşire. Trebuie remarcate doar însuşiri şi merite reale şi nu imaginare sau cârpite. La fiecare persoană găseşti ceva lăudabil, dacă nu eşti cârcotaş. Lauda bună este sinceră şi fără excese, cu un zâmbet curat pe buze. Inventarea de merite care nu există bate la ochi. Când se exagerează, complimentul degenerează în linguşire.

Ce-i drept, merge şi asta la unii interlocutori, dar prezintă riscul pierderii demnităţii şi credibilităţii în faţa celor redutabili.

Complimentele pot fi acceptate cu eleganţă, păstrând o oarecare neutralitate. Cei care se apără şi fac pe modeştii când sunt lăudaţi sunt şi cei care muşcă mai bine nada. La complimente se poate răspunde elegant cu ceva de genul: „Ce amabil din partea dvs.! Vă mulţumesc frumos".

▣ Zvonul

- *Cuvintele potrivite flutură din aripi*

Vorba dulce mult aduce... şi în afaceri. E ca razele dimineţii în lanul de floarea-soarelui. Clienţii întorc capul după tine, când circulă zvonuri bune pentru afacerea ta. Dacă concurenţii răspândesc zvonuri rele, ele rod ca viermele temelia puterii de negociere.

Ideea ar fi aceea ca zvonurile pozitive să ajungă la ţintă înaintea negociatorului. Ele vor pregăti terenul, vor creşte puterea de negociere. Zvonurile ajunse la urechile adversarului îi slăbesc poziţia în raport cu tine. De pildă, înainte de a negocia salariul, unii angajaţi caută o „gură spartă" căreia îi spun că au oferte de serviciu în altă parte şi se gândesc la demisie. Dacă ar spune direct aceleaşi lucruri, ar putea să nu fie crezuţi. În multe negocieri se poate proceda la fel.

Zvonurile circulă din om în om, prin „radio-şanţ". Cei mai buni răspândaci sunt clienţii, vecinii, rudele şi angajaţii. Vorbele lor au autoritate. Dacă-ţi pui din când în când problema asta, poţi obţine un oarecare control al zvonurilor. Ele nu circulă chiar aşa haotic cum pare la prima vedere.

Cunoştinţele întâmplătoare şi clienţii ocazionali folosiţi în răspândirea zvonurilor oferă şansa unor legături noi, cu alte afaceri, cu alte grupuri de interese, prieteni şi rude.

Acestui gen de promovare, francezii îi spun *bouche à oreille* (şoaptă la ureche) şi îl consideră miraculos în dezvoltarea micilor afaceri cu oferte pentru „elită". Lansarea zvonului şi redactarea textelor promoţionale necesită o grijă specială pentru cuvintele magice sau tragice. Au o forţă uriaşă în bine sau în rău şi fac incomparabil mai mult decât cuvintele obişnuite.

Câteva cuvinte magice recomandate în manualele de marketing: tu, tine, gratuit, plăcere, satisfacţie, sigur, garantat, bun, avantaj, nou, reducere, acum, câştig, succes, profită, distracţie, bani, valoare, descoperă, dorinţă, dorit, al tău, confortabil, primul, cadou, sănătate etc. Sintagme construite cu astfel de cuvinte ar putea fi: un cadou pentru tine.../doar aici găseşti.../de ce să dai mai mult.../poţi primi banii înapoi.../garanţie dublă.../nou! În sfârşit.../nu trebuie să plăteşti pe loc.../avans zero.../singurul cu adevărat.../descoperă.../ economiseşte/de ce să nu-ţi oferi...?/ai merita şi tu... etc.

La celălalt pol, cuvintele tragice pot strica oricând un text bun, inducând conotaţii neplăcute şi dureroase: obligaţie, plată, greşit, eşec, cost, părere de rău, pierdere, dificil, contract, cumpără, vinde, rău, comandă, datorie moarte, boală.

▣ Tehnica asocierii şi alianţei

- *Unde-s mulţi, puterea creşte*

Cei mai puternici oameni de pe pământ nu sunt individualităţi, ci familii, grupuri, organizaţii, alianţe. În artă, individualităţile pot fi puternice, dar în afaceri, alianţele au putere.

Doi cumpărători sau doi furnizori, consideraţi separat, au o putere de negociere mai redusă decât în situaţia în care s-ar asocia şi ar negocia împreună, de aceeaşi parte a baricadei. Când cererile sau ofertele se combină unele cu altele, puterea de negociere creşte. Se pot obţine preţuri mai bune sau concesii mai mari. Se pot asocia vânzătorii şi cumpărătorii, dar se pot asocia şi grupa, unele cu altele, produsele sau comenzile, pentru a exercita presiuni mai mari asupra oponenţilor.

O a doua versiune a asocierilor utile în negocieri este de natură psihologică şi semiotică. Secretul manipulării prin asociere semantică se bazează pe dorinţa oamenilor de a fi alături de cei buni, frumoşi, bogaţi, celebri.

Tactica de asociere se bazează pe hiperbolizarea calităţilor unui produs sau serviciu, prin asocierea lor cu o imagine de marcă bună, cu o experienţă pozitivă sau o persoană importantă, celebră, iubită, puternică, frumoasă şi de bun-gust. Imaginea asociată este instrument psihologic de sugestie şi persuasiune. Într-un mesaj publicitar, asocierea

unei oferte de servicii de corespondenţă electronică pentru afaceri cu imaginea celui mai bogat om de pe planetă răscoleşte dorinţa de îmbogăţire. În literatură, acest procedeu stilistic se numeşte hiperbolă.

Un alt aspect al manipulării prin tehnica asocierii se bazează pe asemănarea cu oponentul sau cu oamenii care sunt importanţi pentru dânsul. Oamenii au tendinţa să accepte mai uşor propunerile persoanelor care le seamănă. Îi ascultă mai atent pe cei din acelaşi partid, ţin cu aceeaşi echipă de fotbal, au aceeaşi religie sau prieteni comuni. În termenii geometriei, două drepte, paralele cu o a treia, sunt paralele între ele. Astfel de amănunte, fleacuri în fond, ne pot ajuta să obţinem mai uşor ceea ce dorim. Ori de câte ori adversarul face o asociere reuşită, cel mai bun lucru este să procedăm la disocierea imaginilor propuse şi la dezbinarea „alianţelor" închegate de el.

▣ Tactica disocierii

- *Dezbină şi stăpâneşte !*

După exact aceeaşi logică şi aceleaşi principii ca în regula asocierii, atuurile adversarului pălesc şi puterea sa de negociere scade semnificativ ori de câte ori procedăm la disocierea şi la dezbinarea asocierilor şi alianţelor sale. Cel mai uşor obţinem astfel de efecte când dezbinăm echipa sa de negociere, echipa de vânzări, alianţele cu puternicii din branşă sau când spargem negocierea, contractul, tranzacţia sau livrarea în fragmente mai mici, mai fragile. Aceasta ar fi o primă versiune a tacticilor de disociere.

Mai mulţi cumpărători sau furnizori asociaţi într-o organizaţie, grup de interese sau echipă vor avea o poziţie mai slabă dacă sunt abordaţi individual, separat unul de celălalt. În mod asemănător, atunci când cererile de ofertă sau ofertele sunt fragmentate, abordate pe rând şi negociate separat, puterea de negociere scade şi se obţin mai uşor concesii.

În scopul disocierii de ceea ce este puternic, frumos, bun şi valoros se foloseşte un procedeu stilistic opus hiperbolei, cu darul de a minimaliza şi bagateliza. Este vorba de figura de stil numită *litotă*, care lasă să se înţeleagă mai mult decât spunem, sugerând idee prin negarea contrariului ei. Un astfel de efect retoric obţinem

atunci când în loc de „Este frumos", spunem „Nu-i urât", în loc de „Este bun", spunem „Nu-i rău" sau în loc de „Este scump" spunem „Nu-i ieftin".

Un om, un produs, o ofertă pot fi măcar uşor discreditate şi minimalizate prin disocierea lor de imaginea, marca sau persoana care le-a conferit prestigiu.

▣ „Ciupeala finală"

• *Aaa! Parcă mai era ceva...*

Unii negociatori întreprind o ultimă tentativă de a obţine o „ciupeală" exact înainte de a bate palma şi a închide definitiv negocierea. De regulă, fac acest lucru ridicând o ultimă problemă, pe care spun că o consideră atât de măruntă încât nici nu mai merită cu adevărat dezbătută.

În acest mod, caută să obţină un ultim avantaj unilateral, fără să cedeze nimic la schimb. G. Richard Schell afirmă că în acest mod „un negociator iscusit poate să-şi crească valoarea contractului cu 3 până la 5 procente" (Shell, 2005, p. 340).

Procedura pare simplă, la prima vedere. În finalul negocierilor, chiar în momentul încheierii acordului, negociatorul cere cu inocenţă o „ultima concesie". Ştie că gestul său ar putea să revolte, dar mai ştie că asta nu ajută pe nimeni. Toată străduinţa şi munca depusă până atunci ar risca să fi fost în zadar şi aruncată la coş. Contează aşadar pe manipularea psihologică prin efectul contrastului şi al angajamentului.

Antidotul? Un „Nu" sec. Un refuz mai elegant poate fi jucat cu o întrebare ironică, de genul: „Sugeraţi cumva redeschiderea negocierilor?". Dacă răspunsul este negativ, ceea ce rămâne de făcut este respectarea termenilor acordului deja negociat. Dacă răspunsul este pozitiv, se cere rapid o altă concesie la schimb: „Da..., dar...".

În acest truc, ciupeala finală este premeditată din timp, ca un as în mânecă.

BCU IAŞI - CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

▣ Tactica confidenţei

- *Cine poate iubi o mască ?*

Confidenţa şi sinceritatea nu ţin neapărat de tactică. Pot fi mai mult decât atât, eventual chiar o strategie personală durabilă. În spiritul acestei strategii, pe cât posibil, vom căuta să nu negociem în numele unei organizaţii, ci în numele propriu al persoanei care o reprezintă. Contăm pe faptul că oponenţii vor dori să facă concesii de dragul unei persoane şi nu de dragul organizaţiei. Rezultatele negocierilor depind adesea de măsura în care accesăm emoţiile şi sentimentele oponentului.

De cele mai multe ori, negociatorul se prezintă singur la tratative şi leagă numele său de o mică „poveste" care-i conferă identitate afectivă. Are grijă să afle din vreme numele persoanelor cu care va intra în contact, chiar dacă sunt nişte anonimi. Nu strică să afle şi câte o „poveste" a vieţii lor. Din momentul în care ai un nume şi o poveste, devii mai greu de ignorat şi uitat. Când nu ai o poveste..., ea poate fi fabricată. Negociatorul care se bazează pe regula confidenţei ştie că atunci când exteriorizezi sentimentele, oponentul este tentat să facă la fel.

Din contra, neîncrederea în noi înşine şi în oponent, gândurile ascunse, lăcomia, teama de a fi tras pe sfoară, respins şi izolat sunt doar câteva motive pentru care purtăm o mască sau alta, în viaţa de toate zilele şi în negocierea afacerilor. Dar cine poate iubi o mască?

Oamenii nu pot iubi şi nici intra în afaceri cu o mască. Îl ajutăm pe oponent să-şi scoată masca când aruncăm masca proprie şi jucăm deschis pe coarda sincerităţii, punând totul la bătaie, în deplină transparenţă. Confesiunea flatează ego-ul interlocutorului, creşte încrederea, risipeşte temerile şi îi dă o senzaţie de putere. Confidenţele aduc după ele confidenţe.

În schimb, când este dus cu preşul, oponentul se simte desconsiderat şi jignit. Devine circumspect sau se înfurie de-a binelea. Cel care deschide confidenţa trebuie să accepte propriile imperfecţiuni, slăbiciuni şi păcate. Asta apropie oponentul şi-l face să-şi deschidă sufletul, convins că, oameni fiind, toţi greşim într-un fel sau altul.

Din motivele invocate şi din altele, confidenţa poate fi una dintre cele mai eficace, dar şi riscante tactici de negociere. Experimentez adesea şi joc tare pe cartea confidenţei. Rareori am avut motive de regret.

Pe de altă parte, confidenţa e o tactică cu două tăişuri. Trebuie dublată de vigilenţă şi de fixarea unor limite. Păţitul înţelept spune: „Să nu te amesteci cu cel care nu-şi ţine gura". Confidenţele personale şi secretele trebuie îngropate. Faptul că cineva îmi este prieten sau iubită nu-mi dă dreptul să-i împărtăşesc secretele intime ale altcuiva sau secretele firmei. Tentaţia divulgării lor este uriaşă, pentru efectul său de catharsis. Cel care face confidenţe poate avea soarta mitologicului rege Midas. Ştiu bine asta, că sunt gură-spartă. Totuşi, la urma urmei, câştigi prin sinceritate şi pierzi prin mască.

În afaceri, ca şi în căsnicie, ceea ce este clădit pe minciună nu poate fi durabil. În calitate de consilier, am întâlnit situaţii în care am spus clienţilor ceva de genul: „Fii sincer, domnule! Scoate masca şi spune adevărul, acum când încă mai poţi salva ceva!". Unii au râs, convinşi că sinceritatea-i doar pentru fraieri. Mulţi cred în truc, în şmecherie, dar pierd în cele din urmă.

▣ Tehnica reformulării

• *În negocieri, ajută să fii un pic papagal*

Între armele negociatorului, ascultarea activă şi reformularea dau impresia înşelătoare că oponentul este cel care rezolvă problemele. În esenţă, reformularea constă în reluarea ca un ecou infidel a cuvintelor interlocutorului, cu ajustări, omisiuni, adăugiri. A reformula înseamnă a relua cu propriile cuvinte doar ceea ce convine din ceea ce a spus oponentul. Faptul că punctul său de vedere este menţionat expres generează implicare. Principiul reformulării a generat o paletă de tehnici de ascultare activă precum: parafraza, ecoul, deturnarea afirmaţiilor în întrebări, suspensia, recadrarea, hiperbola şi litota.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

◙ *Parafraza*

Constă în simpla repetare ca un ecou infidel a ultimei idei expuse de interlocutor, introdusă prin formule de genul:

- „Hai să vedem dacă am înţeles şi eu ce vreţi să spuneţi. Deci... (ecou ajustat)".
- „Dacă v-am înţeles bine...(ecou ajustat)".
- „Aşa cum bine aţi spus...

◙ *Ecoul*

Constă în repetarea papagalicească a ultimelor cuvinte din ultima frază neterminată a interlocutorului, ca un ecou de înaltă fidelitate. Negociatorii cu har induc chiar o stare de abureală şi conştiinţă alterată, după care interlocutorul spune ceva de genul: „M-a cam luat gura pe dinainte":

- „Eram din ce în ce mai plin de entuziasm...".
- „...plin de entuziasm şi...".

◙ *Deturnarea afirmaţiilor în întrebări*

Deturnăm afirmaţii în întrebări atunci când reluăm cuvânt cu cuvânt, la modul interogativ, ultima frază afirmativă a interlocutorului. Afirmaţiile devin interogaţii, iar obiecţiile întrebări:

- *Vânzător*: „V-am oferit un preţ bun"? → *Client*: „Mi-aţi oferit un preţ bun?".
- *Copil*: „Ştiu bine ce fac!". → *Părinte*: „Ştii bine ce faci?".
- *Client*: „Preţul este prea mare!". → *Vânzător*: „Preţul (*pauză*) este prea mare?".

◙ *Suspensia*

Constă în lăsarea unor pauze în interiorul frazei, cu intenţia vag (ne)mărturisită de a solicita interlocutorului precizări suplimentare şi de a-l implica să vorbească în locul nostru:

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

- „...Aşadar, când ai dat cu ochii de el..." (urmând ca interlocutorul să completeze).
- „...şi s-a mai întâmplat faptul că..." (urmând ca povestitorul să completeze).

◙ *Recadrarea*

Adesea, recadrarea se obţine doar prin nuanţarea sensului unui cuvânt. Iată un fragment de dialog ilustrativ psiholog-pacient sau vânzător-client:

- *Client*: „Îmi era îngrozitor de frică de...".
- *Vânzător*: „...Şi pentru că-ţi era oarecum teamă de...".

Ea provoacă interlocutorul să continue la un alt nivel emoţional, mai slab sau mai intens. În esenţă, recadrarea constă în reluarea frazei interlocutorului, modificând discret înţelesul. Mai înainte de a răspunde întrebărilor dificile, este perfect strategic să recadrăm convenabil:

- *Client*: „Sunteţi de acord cu amânarea termenului de plată cu 10 zile?".
- *Furnizor*: „Sugeraţi să luăm un credit în bancă pe durata amânării plăţii?".

Când poziţiile se contrapun, recadrarea replicilor influenţează pozitiv tonul negocierilor.

- *Replică conflictuală*: „Nu ai dreptate".
- *Recadrare 1*: „În chestiunea asta, nu sunt de acord" (schimbă direcţia negaţiei şi restrânge zona de dezacord).
- *Recadrare 2*: „Opinia mea este diferită".
- *Recadrare 3*: „ În chestiunea asta, opinia mea este alta".

◙ *Hiperbola*

Hiperbola scoate în relief o idee sau un atribut al unui obiect folosind o expresie exagerată peste limitele fireşti. Termenul vine din greacă (*hyperbole*, „mai presus"). Hiperbolizarea aspectelor plăcute din spusele partenerului are efectul unui puternic stimulent. Exemplu:

BCU IAŞI / FILIALA UNIVERSITY LIBRARY

- *Povestitor*: „M-am bucurat auzind asta".
- *Ascultător*: „Auzind asta *tresăltai de bucurie... şi...*".

Hiperbola modifică starea emoţională prin superlative şi prefixe de genul: super, hiper, ultra. Asocierea cu metafora, comparaţia, personificarea şi alte figuri de stil îi măreşte expresivitatea.

▣ *Litota*

Are rolul de a estompa, minimaliza şi bagateliza o idee sau un obiect prin negarea contrariului său (în greacă, *litotes*, „simplitate, modestie"). Folosind litota, ascultătorul nu contrazice, dar sugerează totuşi contrariul, lăsând de înţeles altceva decât spune. Exemplu:

- *Client*: „Produsul e scump!" sau „Produsul este prost".
- *Vânzător*: „De acord, nu-i ieftin" sau „De acord, nu-i genial, dar e ieftin".

Reformularea dă interlocutorului mulţumirea că s-a făcut înţeles şi modelează discret sensul cuvintelor sale într-o manieră mai convenabilă. În plus, aduce clarificări şi şanse uriaşe de a obţine informaţii suplimentare (vezi Prutianu, 2005).

▣ Tehnici de calibrare

A calibra o persoană înseamnă a evalua starea sa interioară pe seama indiciilor exterioare. O practicăm în mod natural când „intuim" starea sufletească a altei persoane. Unul dintre prietenii mei îşi freacă palmele ori de câte ori se gândeşte la o reuşită personală. Când observ acest indiciu ştiu că trăieşte o stare de satisfacţie, chiar dacă spune altceva. Cu cât calibrăm mai precis, cu atât comunicăm mai eficace. Abilitatea de a calibra poate fi antrenată vizual, auditiv şi kinestezic, dar adevăratele performanţe se obţin pe canalul senzorial dominant al fiecărei persoane.

Ori de câte ori relatăm o experienţă personală pozitivă, retrăim frânturi din stările sufleteşti care au însoţit-o. Dacă ai în minte ultima ocazie în care ai smuls aplauze în public, poţi fi sigur că

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

semnele exterioare trădează starea interioară, pe toate cele trei canale senzoriale:

- *Vizual* – faţa se luminează, zâmbetul înfloreşte, ochii strălucesc, pupilele se dilată etc.
- *Auditiv* – tonul vocii e mai vioi, ritmul mai săltăreţ, cuvintele mai vesele etc.
- *Kinestezic* – radiezi căldură şi veselie, inima bate mai plin, muşchii freamătă etc.

Ceva asemănător se întâmplă în negocieri. Prin semnele exterioare asociate putem calibra stările sufleteşti ale oponenţilor. După caz, calibrăm un singur canal, două sau toate trei. La telefon, de exemplu, putem calibra doar auditiv. Într-o conversaţie faţă în faţă, fără contact, putem calibra vizual şi auditiv. Când există contact tactil cu interlocutorul, putem calibra şi kinestezic. Calibrăm provocând interlocutorii să-şi amintească experienţe care evocă stări sufleteşti profunde, cu indicii exterioare semnificative. Semnele şi indiciile exterioare permit să calibrăm stări interioare.

Pentru exersarea abilităţilor de calibrare, volumul *Antrenamentul abilităţilor de comunicare* poate fi de folos. De acolo, reluăm sumar doar un exerciţiu.

Antrenamentul nr. 4
Detectorul de minciuni

Este nevoie de doi parteneri care nu ştiu prea multe despre istoria personală a celuilalt. Antrenamentul se desfăşoară în trei faze şi rolurile se pot schimba. O poziţie de lucru bună, în care puteţi calibra lejer pe toate canalele, este aceea în care vă aşezaţi pe scaun, faţă în faţă, cu genunchii lipiţi şi mâinile unuia într-ale celuilalt.

Pasul 1. Ceri partenerului să-şi amintească o experienţă autentică, ce i-a procurat plăcere, bucurie, satisfacţie. Cere-i să vadă cu ochii amintirii ce vedea atunci, să audă ce auzea atunci şi să simtă cât mai fidel ceea ce simţea în timpul experienţei. Cu cât amintirea va fi mai vie şi mai fidelă, cu atât antrenamentul va fi mai eficient şi util.

Calibrează! În timp ce partenerul retrăieşte amintirea şi trupul său exprimă liber ceea ce simte, vei calibra starea sa interioară pozitivă, vizual, auditiv şi kinestezic. După un minut, amândoi aveţi nevoie de o pauză, în care „rupeţi" starea anterioară, de pildă, numărând picioarele pieselor de mobilier din încăpere sau culorile din încăpere.

Pasul 2. Cere partenerului să-şi amintească o experienţă autentică, ce i-a procurat suferinţă şi disconfort, să vadă ce vedea, să audă ce auzea şi să simtă ce simţea în timpul experienţei. Cu cât amintirea va fi mai fidelă, cu atât antrenamentul va fi mai eficient.

Calibrează! În timp ce partenerul retrăieşte amintirea, lăsând trupul să exprime liber ceea ce simte, calibrează atent starea sa interioară negativă, vizual, auditiv şi kinestezic.

Faceţi amândoi o scurtă pauză, pentru a „rupe" starea anterioară, de pildă, amintindu-vă precis orele de culcare din ultimele două-trei zile.

Pasul 3. Acum vei pune partenerului un şir de întrebări, cu răspuns fie „Da", fie „Nu". Partenerul are misiunea să mintă la unele întrebări. El decide la care dintre ele. Pentru primul antrenament, ar putea fi bună o listă de întrebări precise de genul: Ai peste 10000 de euro pe card? Ai înnotat în Dunăre/Nil/Mediterana/Prut/Nistru? Ai urcat pe vârful Omul? Ai făcut plajă la Vama Veche? Ai vizitat Spania/Japonia/Grecia/Moldova/Ungaria? Ai rămas corigent(ă) în liceu? Eşti îndrăgostit(ă)? Ai făcut duş dimineaţă? Ai furat vreodată un creion/un pix/o carte?

Bazându-te exclusiv pe ceea ce ai calibrat anterior, vei „ghici" când spune adevărul sau minte. Schimbaţi rolurile şi luaţi-o de la început cu o altă listă de întrebări. Reamintesc faptul că antrenamentul este mai bun cu un partener despre a cărui viaţă personală nu ştii prea multe.

Exerciţiile de calibrare demonstrează concludent faptul că, dincolo de cuvinte, negociatorul poate percepe informaţii senzoriale cu înţelesuri pertinente.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

▣ CE sau CUM?

• *CE este important, CUM este decisiv*

Doi călugări se roagă pe aleile mănăstirii. Oameni şi ei, cu toată pioşenia, ar fuma o ţigară. Nu au permisiunea stareţului la aşa gest lumesc şi merg pe rând să ceară dispensă. Apoi, reiau periplul pe alei. Doar unul pufăie satisfăcut, cu oarecare ostentaţie. Indignat, celălalt izbucneşte rebel:

„E drept? Tu ai obţinut permisiunea, iar eu...".

„Ce i-ai cerut stareţului?", întreabă fumătorul.

„Să-mi permită să fumez în timp ce mă rog."

„Aşa? ! Eu i-am cerut să-mi permită să mă rog în timp ce fumez."

Pilda ilustrează spiritul negocierii inteligente în care contează CE faci, CE dai, CE spui, dar şi mai mult CUM o faci, CUM formulezi.

Fondul este important. Forma este decisivă. Aceeaşi ofertă poate fi respinsă într-o formulare, dar acceptată în alta. Forma, mărimea, stilul, culoarea, ambalajul, eticheta, marcajul, prezentarea sunt primele elemente percepute prin senzaţii. Ele atrag sau resping, mai întâi. Judecata esenţei vine mai târziu la rând, dacă mai vine. Judecata-i un proces mental, ulterior senzaţiilor. Poate fi tare greu să vinzi oamenilor ceea ce au nevoie, dar o nimica toată să le vinzi ce-şi doresc.

▣ Întindem plăcinta sau rostogolim buştenii?

• *Obţinerea soluţiilor integratoare*

Într-o negociere de familie, în care soţii stabilesc cum îşi petrec concediul, poziţiile pot fi clare şi greu de conciliat: soţia doreşte un sejur într-un hotel de patru stele, într-o staţiune cu pretenţii, pentru a se simţi o adevărată doamnă. Soţul doreşte o plecare la munte, cu cortul, pentru a se odihni în natură. Pentru soţie este importantă cazarea de lux, pentru soţ, drumeţia la munte. În final, soluţia aleasă ar putea fi un hotel de primă clasă, la munte. Nu este identică cu nici una dintre cele de pornire, dar satisface ambele părţi într-o

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

măsură rezonabilă. Fiecare dintre ele face concesii, dar obţine şi satisfacţii. Soluţiile integratoare mediază interesele părţilor. Dacă ar fi recurs la un compromis, de genul datului cu banul, de pildă, soluţia rezultată ar fi satisfăcut doar una dintre părţi.

Într-o situaţie similară s-au aflat două firme de construcţii care negociau un contract de subantrepriză. Firma A cere din start să preia sarcinile privind structura, interioarele şi finisajul. Firma B cere tâmplăria, mobilierul şi... structura. Ambele vor să preia structura de rezistenţă pentru că au o echipă disponibilă. După o dispută de durată, au creat împreună o a treia firmă, specializată în structuri de rezistenţă, unde au plasat personalul celor două echipe.

Soluţiile integratoare implică dezvoltarea unor idei noi, dincolo de alternativele din start. Tehnicile integratoare sunt de două tipuri: a) „întinderea plăcintei" şi b) „rostogolirea buşteniior".

Oponenţii „întind plăcinta" când construiesc împreună o soluţie mai amplă decât cele de plecare, care îi satisface pe amândoi. Ei devin parteneri, chiar dacă „întinderea plăcintei" cere resurse suplimentare. Soluţia integratoare înseamnă eforturi în plus faţă de cele propuse iniţial. Exemplul celor două firme de construcţii este ilustrativ. În familie, „întinderea plăcintei" înseamnă un concediu costisitor, după dorinţele ambilor soţi. Soluţia răspunde la trei întrebări:

- Cum pot obţine ambele părţi ce-şi doresc?
- Resursele sunt într-adevăr limitate?
- Cum pot fi alocate noi resurse?

Când resursele sunt limitate, oponenţii „rostogolesc buşteni". În cazul cuplului, banii sunt prea puţini pentru a merge şi la munte, şi pe litoral. Desigur, „a rostogoli buşteni" este mai puţin plăcut pentru negociatori. Pentru a dezvolta o soluţie integratoare, trebuie să cedeze fiecare câte ceva; soţul renunţă la cort, soţia la staţiunea pe litoral. Ea ţine mult la hotelul bun, soţul la drumeţiile pe munte, astfel încât fiecare atinge scopurile de prim rang, dar şi cedează. Maniera în care se negociază prin tehnica „rostogolirii buşteniior" face ca fiecare parte să-şi atingă doar prioritatea maximă, numai dacă cedează priorităţii maxime a celeilalte părţi.

Forţarea încheierii unei vânzări

- *Cum să închei cu happy-end*

Uneori, cu unii clienţi, negocierea unei vânzări ajunge să dureze atât de mult, încât timpul alocat nu se mai justifică. Vânzătorul se află într-o situaţie dificilă şi delicată ; sau lasă regulile etichetei la o parte şi se retrage cerând scuze clientului, sau apelează ultimativ la o tehnică de încheiere a vânzării. Câteva tehnici mai simple vor fi prezentate în continuare.

Oferirea unei alternative finale etalează o nouă şi ultimă ofertă ce poate declanşa decizia finală. Alternativa de a nu cumpăra este încă exclusă, ca în trucul folosit de mama copilului care refuză laptele, prin opţiuni de genul: „Tu hotărăşti dacă bei laptele din ceaşca albastră sau din cea galbenă". Trucul funcţionează şi la adulţi. Explicaţia psihologică este aceea că, deşi exclude varianta nefavorabilă, oferă libertate de alegere. Exemple :

- „Vă hotărâţi pentru setul de bucătărie de 8 piese sau luaţi unul de 5?" sau
- „Aş vrea să vă prezint o ultimă ofertă. Mergem în birou sau rămânem aici?".

Oferirea unui serviciu sau a unei concesii finale este o altă tehnică de încheiere a vânzării, în care cumpărătorului i se oferă o facilitate strict condiţionată de cumpărarea produsului. Astfel, poate fi condus către decizia finală mergând pe o rută ocolitoare. Exemplu :

- „Sunteţi un client special şi ne-am putea permite să vă livrăm frigiderul astăzi, cu maşina noastră şi cu expertul nostru".

Dacă clientul este pregătit să cumpere, îi va fi greu să refuze un astfel de serviciu. Practic, el va putea decide pe loc, rostind un „Da" care va implica cumpărarea.

Oferirea unui stimulent este tehnica bazată pe efectul manipulator al unui stimulent, care provoacă mai întotdeauna un efect pozitiv asupra atitudinii clientului şi a deciziei sale de cumpărare. Exemplu :

- „Dacă veţi cumpăra astăzi, beneficiaţi de reducerea cu 10% a preţului!".

Ideea ar fi aceea că fie mâine, fie la un alt magazin, acest lucru nu ar mai fi posibil. Practica arată că poate declanşa imediat decizia de cumpărare sau refuz.

Acroşajul sentimental se bazează pe apelul secret la copilul care trăieşte în fiecare cumpărător adult, zgândărind orgoliul şi vanitatea umană. Se urmăreşte un scenariu de tipul următor:

- *Vânzătorul*: „Doamnă, vă aranjează superb, dar este o rochie de lux şi nu ştiu dacă vă puteţi permite...".
- *Clienta (plină de sine)*: „O cumpăr acum!".

Întrebarea directă pusă cu scopul de a forţa decizia, chiar cu riscul de a provoca blocarea sau amânarea negocierii: „Acceptaţi sau renunţaţi? Cumpăraţi sau nu? Cine este persoana care decide?".

„Cumpăraţi acum!" sau „Sunaţi acum!" sunt tehnici retorice bazate pe invocarea imperativă a urgenţei. Uneori, formula imperativă este asociată cu precizări de genul: „Produsul este ultimul în stoc" sau „Ne va fi greu să reţinem produsul până mâine". În acest caz, se adaugă şi efectul manipulator al legii psihologice a insuficienţei..

▣ Demontarea obiecţiilor

- *Proba de foc pentru vânzător*

Spune în gând: „Bun venit obiecţiilor!". Obiecţia este un indiciu al intenţiei de cumpărare. Când clientul ridică obiecţii, avem semnale că vânzarea se află pe direcţia bună. Mulţi agenţi de vânzări se tem de obiecţii, dar ele sunt o parte firească a procesului de negociere a vânzării. Cât timp există obiecţii, vânzarea nu este pierdută. Efortul de a le depăşi va fi răsplătit cu o vânzare şi cu un cumpărător mulţumit dacă respectăm cu sfinţenie două reguli generale:

Regula de aur: *Clientul are întotdeauna dreptate.*

Poate că nu are dreptate la modul absolut, dar are dreptate din punctul său de vedere atât timp cât obiecţia sa nu a fost încă înlăturată. În fond, tocmai de aceea formulează obiecţia.

Regula de argint: *Dacă clientul nu are dreptate, se aplică regula de aur.*

Aceste reguli generale ale întâmpinării obiecţiilor sugerează supremaţia necondiţionată a clientului şi, în mod implicit, generează unele restricţii şi interdicţii de genul:

- Nu întrerupe clientul! Ba chiar roagă-l să vorbească mai mult: „Vă rog să aprofundaţi ideea... Aş vrea să aflu mai multe despre..." Clientul va fi recunoscător că nu-i „tai vorba".
- Nu contrazice clientul! Cu toţii tânjim să fim acceptaţi aşa cum suntem.
- Când conteşti totuşi o obiecţie, scapă de obsesia de a avea dreptate 100 %, folosind formule concesive de genul: „Aveţi dreptate în această privinţă. Pe de altă parte, când luăm în calcul şi faptul că..." sau „Înţeleg de ce credeţi asta...şi (în loc de „dar") dacă ţinem seama şi de... ".
- Nu schimba subiectul propus de client până când el însuşi îl consideră epuizat!

Să ne imaginăm negocierea vânzării unei rochii când clienta formulează obiecţii de genul:

- „Frumoasă, dar este prea scumpă";
- „Rochia asta pare puţin demodată";
- „Sunteţi sigură că rochia asta îmi vine bine?" etc.

Vânzătorul le poate întâmpina apelând la unele tehnici simple de negociere, de genul: a) „Da..., dar"; b) Contraîntrebarea; c) Reformularea; d) Replica directă etc.

„Da..., dar..." sau *„Da... şi..."* a fost prezentată mai la începutul capitolului şi vom proceda doar la o aplicaţie concretă a unei tehnici retorice, bazată pe replica formată din două părţi.

Prima începe în notă pozitivă, exprimând deschis acordul cu opinia clientei: „Da, aveţi dreptate, este scumpă...". Această parte a frazei câştigă simpatie şi dă credibilitate întregului mesaj.

A doua parte, care se opune obiecţiei clientei este introdusă prin conjuncţiile „dar" sau „şi": „..., dar calitatea este excepţională". Ea compensează afirmaţia din prima parte: „Da, e scumpă, dar calitatea este excepţională" sau „Da, pare demodată...şi este chiar ultimul strigăt al modei".

Contraîntrebarea este o tehnică de negociere care aruncă mingea înapoi în terenul clientei. Ea are rolul de a reorienta discuţia şi de a sugera atitudini pozitive:

- „De ce spuneţi că este scumpă?";
- „De ce vi se pare demodată?".

Contraîntrebarea („de ce?") are şi misiunea de a scoate la iveală adevăratul motiv al obiecţiei formulate de client. Odată depistat, acesta va fi mai uşor de neutralizat.

Reformularea obiecţiilor înseamnă a spune aproximativ acelaşi lucru pe care l-a spus clienta, folosind alte cuvinte care impun punctul de vedere propriu. În cazul obiecţiilor privind rochia, reformulările ar putea fi de tipul: „Pare scumpă, doamnă" sau „Într-adevăr, doamnă, noutatea ei sfidează moda". După reformulare, clienta este invitată să-şi clarifice poziţia. În cazul nostru, ar putea reveni cu o replică de genul: „Voiam să spun doar că ceva nu mi se pare în regulă" sau ceva asemănător. În acest fel, intensitatea obiecţiei a scăzut deja simţitor. Va fi depăşită mai uşor.

Replica directă este o tactică ofensivă şi riscantă prin care obiecţia este atacată frontal, cu duritate sau ironie: „Rochia este ultima modă, doamnă. Mă şi mir că..." sau „Ei, asta-i! Rochia merită un preţ de două ori mai mare". Sunt şanse ca obiecţia să fie zdruncinată. Totuşi, tehnica cere mult tact, o personalitate puternică, o prezenţă agreabilă şi un mesaj nonverbal care câştigă simpatia. Dacă nu vrea să cumpere, renunţă şi lucrurile se simplifică, măcar din acest punct de vedere.

▣ Cine nu întreabă nu află

- *„Cel care întreabă conduce"* (Aristotel)

Întrebările aduc informaţii. Ele alcătuiesc sistemul nervos al procesului de negociere, în care întrebarea este o cerere, iar răspunsul, o concesie. După Aristotel, cel care întreabă conduce.

Înainte de a se aşeza la masa tratativelor, un bun negociator are în agendă majoritatea întrebărilor pe care le vor formula el însuşi şi oponentul său. Ca un student ce stăpâneşte materia şi nu poate fi bulversat de profesor. Totuşi, întrebările bune au nevoie un oponent care ştie să asculte.

Întrebările deschise încurajează conversaţia şi implică oponentul în exprimarea propriilor nevoi, opinii şi sentimente. Sunt bune la început şi ori de câte ori este nevoie de implicare.

Întrebările *protocolare* sunt bune la început şi ori de câte ori pot dezamorsa tensiunea negocierilor: „Aţi călătorit bine? Cum aţi dormit?". Există şi întrebări de complimentare care cresc tonusul psihic: „Cum reuşiţi să vă păstraţi mereu proaspăt? Cum obţineţi nota asta de eleganţă?".

Orizontul întrebărilor se restrânge treptat, după „metoda pâlniei". Devin tot mai precise, mai la subiect. Şurubul se strânge şi oponentul este încolţit treptat, fără a se sări calul.

Dacă apar neconcordanţe şi contradicţii în răspunsurile interlocutorului, nu dăm totul pe faţă cu brutalitate. Ne arătăm doar nelămuriţi: „N-am înţeles prea bine. Aţi putea explica cum se leagă lucrurile astea unele cu altele?".

Întrebările-*capcană* au rolul de a stabili dacă oponentul spune adevărul: „A rămas valabil ce-am vorbit la telefon cu colegul dvs.? Aţi hotărât altceva, de unul singur?".

Întrebările *dificile* sunt anunţate de un preaviz: „Acum, am o întrebare dificilă. Ştiu că nu va fi uşor să daţi un răspuns şi nu vă grăbesc...".

Întrebările *politicoase* pot evita sau amâna tactic un răspuns direct şi delicat: „Îmi permiteţi, vă rog, să răspund mai târziu la această problemă?".

Întrebările *tactice* sunt cele la care ştim răspunsul, dar verificăm unele suspiciuni cu privire la poziţia şi atitudinea adversarului. Ele

pot tergiversa şi câştiga timp pentru construirea propriei argumentaţii: „Am putea relua încă o dată, punct cu punct, tot ceea ce am convenit deja?".

Întrebările tactice pot orienta discuţia în sensul dorit: „Aici am căzut amândoi de acord. Credeţi că s-ar putea ataca problema următoare?".

Întrebările-*stimul* activează gândirea celuilalt în direcţia vizată de argumentaţia noastră: „V-aţi gândit la creşterea de productivitate pe care o puteţi obţine dacă...?". „Apropo de termenele de plată... inflaţia nu vă ridică probleme? V-aţi gândit să schimbaţi ambalajul?"

Întrebările-*expozeu* au rolul de a furniza informaţii avantajoase pentru punctul nostru de vedere: „Ştiaţi că vinul pe care vi-l propun aici a câştigat câteva medalii în străinătate?".

Întrebările *de trezire a curiozităţii* implică senzorial: „Ştiţi ce se întâmplă dacă rotesc/răstorn/micşorez?".

Întrebările *ironice* sau *agresive* atenuează atacurile: „Chiar credeţi că tinereţea vă permite afirmaţii care solicită experienţă?".

Întrebările *insinuante* au rolul de a face supoziţii neplăcute pentru oponent, într-o formă voalată: „De ce o fi costând aşa mult materialul acesta?".

Întrebările *retorice* sunt folosite nu atât pentru a obţine răspunsuri, cât pentru efectul emoţional şi pentru răspunsurile pozitive pe care le provoacă: „Chiar vreţi să vă cred? Întotdeauna sunteţi pe faţă?".

Când există dubii asupra competenţelor de decizie ale oponentului, clarificăm prin întrebări de genul: „Sunteţi învestit cu toată autoritatea necesară rezolvării acestei probleme?".

▣ Termometrul tactic al relaţiei

Şahiştii joacă cu ceasul pe masă. N-ar fi interesant ca şi pe masa tratativelor să avem un „ceas tactic" care indică „temperatura" relaţiei dintre negociatori? Când atmosfera e rece, glacială, ca şi atunci când se „încinge", acest „termometru tactic" ar semnala condiţiile improprii de lucru. Sună alarma fie la temperaturi prea joase, fie prea înalte. Se spune că marii negociatori au în minte un astfel de „termometru tactic", care dezamorsează conflictele din faşă.

◙ *Fazele degradării unei relaţii*

Procesul de degradare progresivă a unei relaţii parcurge, de regulă, cinci faze succesive:

Disconfortul este primul indiciu vizibil al deteriorării relaţiei. Oponenţii se simt stingheriţi, jenaţi, se foiesc, se uită la ceas, cască, nu-şi găsesc locul. Iau distanţă şi fac gesturi de închidere. Trăiesc sentimente neplăcute, care fac vocea să scârţâie şi congestionează faţa.

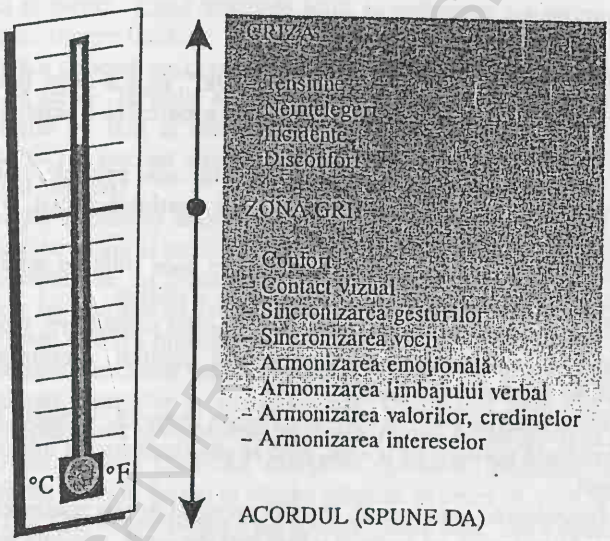


Figura II.1. *„Termometrul tactic"*

Incidentele încep să apară ca urmare a stării de disconfort: negociatorii scapă câte ceva pe jos, răstoarnă pahare, ceşti, pătează, se calcă pe picioare, încurcă documentaţiile... Incidentele sunt fapte mărunte, întâmplate aparent fără voia cuiva. Întristează şi irită.

Neînţelegerile se înmulţesc şi creează confuzie. Oponenţii se interpretează tendenţios, se răstălmăcesc sau retrag oferte. Devin suspicioşi, resentimentari. Încep să-şi ferească privirile.

Tensiunea s-a instalat deja, ca o stare de profundă încordare, iritare, îngrijorare. Negociatorii sunt adversari declaraţi. Se pândesc pentru a deconspira presupusa rea-voinţă de care se acuză reciproc.

Criza vine de la sine, ca o stare de maximă deteriorare a relaţiei, devenită conflict deschis ca o rană. Atacul la persoană şi cearta violentă pot izbucni în orice moment din cauza tensiunilor acumulate. Criza se poate solda cu ruptura relaţiei dintre părţile negociatoare.

◙ *Fazele armonizării unei relaţii*

Cealaltă jumătate a „termometrului tactic" indică zona favorabilă acordului şi cuprinde fazele armonizării progresive a relaţiei dintre negociatori.

Confortul şi proximitatea negociatorilor sunt primele indicii. Ei se relaxează, trec graniţele formale ale spaţiului social, vin mai aproape şi zâmbesc mai dezinvolt.

Contactul vizual prelungit, cu pupile uşor dilatate semnalează intrarea într-o nouă fază de intensificare a relaţiei.

Sincronizarea gesturilor este faza imediat următoare. Oponenţii încep să-şi oglindească reciproc postura trupului. Gesturile devin deschise şi relativ sincrone.

Sincronizarea vocii în ceea ce priveşte tempoul, volumul şi tonul se instalează aproape de la sine, dacă se păstrează cursul intensificării relaţiei.

Armonizarea emoţională, însoţită eventual de sincronizarea respiraţiei şi a pulsului, va putea fi o fază mai avansată, posibilă între aşi.

Armonizarea limbajului verbal urmează de la sine. Oponenţii tind către acelaşi registru de cuvinte şi se focalizează pe acelaşi canal senzorial (vizual, auditiv, kinestezic).

Armonizarea valorilor indică nivelul avansat al intensităţii relaţiei. Negociatorii îşi împărtăşesc valorile şi credinţele şi respectă cultura managerială a companiei partenere.

Armonizarea intereselor indică finalitatea pragmatică a relaţiei. Negociatorii caută zone de compatibilitate şi fac deja concesii; acordul e pe aproape. Da, e timpul să spună „Da".

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

▣ Atenţie la reacţiile spontane!

În negocieri, ca şi în arta războiului, există trei paliere ale confruntării: 1) strategia, 2) tactica şi 3) reacţiile spontane.

Strategia este linia de acţiune premeditată către obiectiv. Este ca drumul săgeţii spre ţintă, dar făcut în minte şi pe hârtie. În faza strategiei militare, generalii trasează săgeţi şi înfig steguleţe pe hartă. La acest palier, nici ei şi nici negociatorii nu acţionează în teatrul de operaţii. Culeg doar informaţii, stabilesc obiective şi aleg mijloace, tehnici şi tactici. Când armatele intră în coliziune s-a terminat cu strategia. Începe tactica.

Tactica concretizează pas cu pas linia strategică. Ea operează din mers, pe teren. Tacticile se înşiruie în lungul traiectorici strategice ca verigile pe lanţ şi mărgelele pe aţă. Negociatorii care au un arsenal tactic exersat din vreme au şanse mai mari să păstreze controlul relaţiei.

Reacţia spontană este o manifestare impulsivă, care poate da peste cap strategia şi tactica. Prinşi în vârtejul confruntării, negociatorii controlează cu dificultate reacţiile impulsive, viscerale, epidermice. Îşi reprimă cu greu mânia, teama, euforia, durerea sau alte emoţii care tulbură raţiunea.

Controlul reacţiilor spontane ţine de raţiune, dar şi mai mult ţine de reglarea emoţiilor şi sentimentelor. Oponentul care are acest control orientează în mare măsură interacţiunea voinţelor de la masa tratativelor. Pentru controlul reacţiilor spontane, negociatorii pot recurge din mers la tactici şi tehnici păstrate în rezervă, ca o ladă de scule. Dacă nu se potriveşte o şurubelniţă, cauţi alta. Dacă oponentul schimbă piuliţa, cauţi altă cheie.

BCU IASI / CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL III

Marja de negociere în avantaj

„În viaţă şi în afaceri, avem parte de ceea ce negociem, nu de ceea ce merităm."

(Înţelept anonim)

Clientul: Cât costă figurina din os?

Vânzătorul: 200 de mii.

Clientul (*mai curând pentru sine, decât pentru negustor*): Aha! Am doar 20 mii...

Vânzătorul (*sec*): De acord. Dă-i încoace!

Dialogul se întâmpla cu decenii în urmă, peste taraba unui bazar din Barcelona. Vânzătorul era un negustor arab şi clientul chiar eu. După o *primă strigare* la 200 de mii, vânzarea s-a făcut la un preţ de zece ori mai mic. Am refuzat prima ofertă din întâmplare, graţie (ne)bunului obicei de a gândi cu voce tare. Străin de spiritul negocierilor, întâmplarea m-a năucit. Contrastul dintre primul preţ aruncat peste tarabă şi preţul final al tranzacţiei îmi dădea impresia că primesc de pomană. Da, un negociator inocent înţelege greu că poate cumpăra de zece ori sub preţul cerut în *deschidere*. N-aş fi crezut în ruptul capului că *târguiala* stă la masă cu *arta nobilă* a negocierii. În capul mesei. Peste ani, aflam că tratatele de diplomaţie şi negocieri, fie ele propuse şi de *The Economist Books*, merg tot pe mâna negustorului arab care m-a luminat în bazar.

Clic! Ceva în mintea mea a făcut „Clic!". Spiriduşul negocierilor a umblat la nişte rotiţe. Tranzacţiile cu lumea largă au devenit mai avantajoase şi relaţiile mai stabile.

...Şi toate astea, desigur, fără a fi mistuit pe rugul afacerilor.

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

▣ Hai să câştigăm împreună!

De ce negociem? Cel mai adesea, negociem pentru a câştiga împreună. Pentru a cădea de acord asupra unor schimburi reciproc avantajoase, într-un meci *fair play* de-a: „Hai să câştigăm împreună!".

Negocierea este calea prin care obţinem ce vrem de la ceilalţi, în măsura în care şi ei obţin ce vor de la noi. O cale bună, dar nu întotdeauna cea mai bună. Negociem pentru libertatea de a da şi lua la schimb, atunci când, din respect pentru noblețea şi demnitatea umană, nu dăm şi nu primim de pomană. Negociem pentru relaţii durabile, fie ele personale, profesionale, comerciale, diplomatice, dar şi pentru tranzacţii efemere, la care nu ne întoarcem în veci. Negociem pentru a evita hazardul, conflictul şi represaliile.

Pentru a fi cu adevărat negociatori nu ajunge să-i facem pe ceilalţi să gândească şi să simtă ca noi. Mai trebuie să gândim şi să simţim ca ei.

▣ Ce, cu cine şi când negociem?

Cu voie şi fără voie, petrecem bună parte din viaţă negociind, fără să fim întotdeauna conştienţi de acest lucru. Negociem în familie lista invitaţilor de sâmbătă seara sau canalul pe care rămâne televizorul la meciul Steaua-Real Madrid. Negociem cu amicii nota de plată la restaurant, cu şeful o majorare de salariu, cu furnizorul un contract de distribuţie exclusivă, cu clientul livrarea unui vapor de cherestea, iar cu instalatorul înlocuirea unei ţevi fisurate. Negociem cu sindicatul, cu banca, cu adversarii politici şi comisarii Uniunii Europene. Putem negocia şi salvarea unor vieţi, cu sinucigaşii sau cu teroriştii. Pe acoperişul unui bloc cu 11 etaje, Ioan Zetu, şeful poliţiei din Paşcani, a negociat viaţa unei sinucigaşe adolescente. Agresiunea armată asupra teroriştilor care iau ostatici este înlocuită adesea de negocieri. În 2004, când cecenii ocupau o şcoală din Beslan, ignorarea negocierilor a ucis 240 de copii.

Da, putem negocia aproape orice, aproape oricând, aproape cu oricine, dacă avem libertate de opţiune şi putem oferi ceva dorit de oponenţi în schimbul a ceea ce vrem de la ei. Putem negocia cu cei

de la care avem de câştigat, dacă şi numai dacă au şi ei de câştigat de la noi. Când negociem un conflict, putem diminua propriile frustrări, dacă şi numai dacă suferinţele celuilalt se diminuează la rândul lor.

A negocia cu cineva de la care avem de câştigat, fără să aibă şi el de câştigat de la noi, este lipsit de bun-simţ, dar şi de şansă. A negocia cu cineva de la care nu avem nimic de câştigat este lipsit de sens. Nu obţinem ce vrem de la ceilalţi fără să le oferim ce vor de la noi. Când un angajat spune: „Şeful nu vrea să negocieze cu mine" vom înţelege adesea că ori nu are competenţele cerute de şef, ori nu le-a pus încă în valoare.

Atenţie însă! Ceilalţi pot evita să negocieze cu noi şi atunci când suntem papă-lapte; vor face asta pentru că pot lua de la noi fără să dea nimic la schimb. Fără binefaceri la schimb, negocierea rămâne poveste.

▣ Suntem cu toţii negociatori

Da, chiar aşa; suntem cu toţii negociatori. Lumea în care trăim este o imensă masă a negocierilor. Negociem pentru nevoile zilnice, pentru a obţine avantaje, a limita pierderi, a ne apăra valorile, drepturile şi opiniile. Negociem pentru libertate, dreptate, pace şi, adesea, pentru dragoste şi afecţiune. Viaţa noastră împreună cu ceilalţi – în familie, la slujbă, în cercul de prieteni, în ocazii mondene, pe stradă, la cumpărături, în marile afaceri şi, mai cu seamă, în cele de toată ziua – este un continuu efort de negociere şi mediere. Mărunţişurile cotidiene solicită abilitatea noastră de a găsi o cale de înţelegere cu ceilalţi, permiţând fiecăruia să-şi împlinească nevoile, profeţiile, valorile şi interesele.

Negocierea nu creează duşmani, pentru că ea *convinge, nu înfrânge*. Schimbă ghiontul cu argumentul, încăierarea cu medierea, justiţia personală cu arbitrajul sau justiţia comunităţii. Dar să fim concişi, că viaţa-i scurtă! *În afaceri, ca şi în viaţa personală, oamenii au parte de ceea ce negociază şi nu de ceea ce merită.*

▣ Cum împărţim prăjitura ?

Când se aşază la masa tratativelor, negociatorii o fac pentru că împreună pot câştiga mai mult sau pierde mai puţin decât ar face-o separat. Nevoile şi interesele comune îi cheamă la masa tratativelor. Ciudat poate, dar, odată ajunşi acolo, ei vor negocia mai curând competiţia dintre nevoile şi interesele lor. După cum acestea sunt mai mult sau mai puţin divergente şi contradictorii, negociatorii vor intra în competiţie. Inevitabil !

În esenţă, negocierea este o *chestiune de dat şi luat*. Părţile negociatoare se invită reciproc la o tranzacţie sau la o relaţie, plecând de la prezumţia că schimbul prezintă un potenţial de profit şi avantaje. Prin negociere, simplificând şi îndulcind puţin procesul, părţile îşi dispută acest potenţial de profit, ca şi cum ar împărţi o prăjitură.

Îndeobşte, la masa tratativelor, *prăjitura* care face obiectul negocierilor poate fi tăiată în felii oricât de mici şi de multe. Din păcate, dimensiunea totală a prăjiturii va putea fi rareori modificată. Prin urmare, cu cât mai mare va fi felia primită de una dintre părţi, cu atât mai mică va rămâne felia primită de alta. De regulă, chiar dacă şi o felie mai mică ar putea fi „destul", fiecare dintre părţile negociatoare se va bate „cu furculiţa şi cuţitul" pentru o felie mai mare.

Principial, pentru oricare dintre părţi, succesul negociatorului ar însemna nu „să câştige singur totul", ci să câştige „destul". La prima vedere, conceptul de „destul" pare confuz şi lipsit de rigoare. Practic, la masa tratativelor însă, el capătă o aproximare satisfăcătoare, prin raportarea la „pragul" de acceptabilitate al oponentului. La acel prag, el ar putea striga exasperat: „Ajunge ! ". Va părăsi masa negocierilor şi toate părţile vor pierde ce-ar fi putut câştiga.

> Filosofia negociatorului e simplă; *bunurile nu au o valoare în sine*. Pentru mine, de pildă, au cel mult valoarea pe care sunt dispus să o dau pe ele. Nici un bănuţ mai mult. Crezi că pentru dumneata este altfel ? Dacă scotocim bine, fiecare dintre noi şi, desigur, fiecare negociator are un prag al său de acceptabilitate.

Rezultatul procesului de negociere va fi un *acord* care satisface toate părţile, chiar dacă unele au motive să fie mai satisfăcute decât altele. Raţiunea negocierii este aceea de a redistribui într-o manieră acceptabilă potenţialul de profit, avantaje şi satisfacţii al unei tranzacţii.

▣ Acordul este rezultanta divergenţelor

La masa tratativelor, obiectivele urmărite de negociatori sunt fie convergente, fie divergente.

Obiectivele convergente vizează nevoi şi interese comune. De pildă, în negocierea unui contract de vânzare-cumpărare, ambii negociatori pot fi interesaţi în urgentarea livrărilor. Un obiectiv de genul *„termen de livrare* urgent" va fi uşor de atins; negociatorii doresc acelaşi lucru şi cad uşor de acord asupra urgenţei.

Obiectivele divergente vizează nevoi şi interese contradictorii. Asupra obiectivului vizând *preţul*, de pildă, interesele negociatorilor vor fi contradictorii. Vânzătorul va cere mai mult, iar cumpărătorul va oferi mai puţin. Vor intra într-un joc cu sumă nulă, în care câştigul unei părţi antrenează automat pierderea celeilalte.

▣ *Lecţia de fizică*

Admitem că negociatorul (A) este vânzător şi ţinteşte un preţ de 200 de unităţi monetare, iar negociatorul (B) este cumpărător şi ţinteşte un preţ de 100 de unităţi. Doar prin reducere la absurd, unul ar putea plăti un preţ şi celălalt ar încasa altul. Pentru ca tranzacţia să aibă loc, va trebui să cadă de acord asupra unui preţ unic, satisfăcător pentru amândoi. Atingerea obiectivelor proprii aruncă negociatorii în competiţie. Inevitabil, ei sunt mai curând *oponenţi* decât parteneri. Dacă ajung la acord, tranzacţia are loc la un preţ unic; poate fi 200, poate fi 100 şi, cel mai adesea, unul intermediar între extreme. În mod normal, poziţiile de intrare în negociere ale celor doi oponenţi vor fi diferite.

Ca să-şi atingă ţintele de preţ, ei încep duelul. Fiecare dintre oponenţi aruncă în luptă propria sa putere de negociere, ţintind

desigur propriul său obiectiv de preț. Practic, se confruntă două forțe mai mult sau mai puțin divergente. Simplificator, în figura de mai jos, forța F_A simbolizează puterea de negociere a negociatorului A, iar F_B pe cea a negociatorului B. De la lecția de fizică din clasele mici, ne amintim că rezultanta compunerii a două forțe concurente se obține după banala regulă a paralelogramului. Ca și la lecția de fizică, prețul la care negociatorii vor cădea de acord trebuie căutat pe direcția *rezultantei* compunerii puterilor lor de negociere.

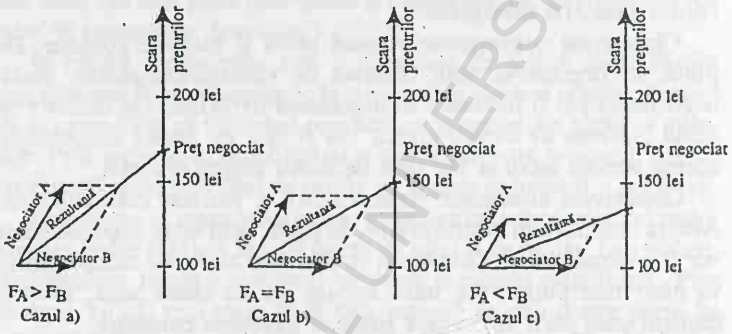


Figura III.1. *Regula paralelogramului și competiția negociatorilor*

Un lucru e sigur; dacă puterea de negociere a unui negociator este nulă, atunci celălalt va stabili singur prețul tranzacției. De regulă, *prețul negociat* se va abate de la ambele prețuri propuse inițial de cei doi negociatori, situându-se undeva între ele. Amploarea abaterii într-un sens sau altul va fi influențată de raportul dintre puterile de negociere ale oponenților. Cu cât puterea de negociere a unui oponent va fi comparativ mai mare, cu atât abaterea de la obiectivul său va fi comparativ mai mică. În situația de negociere propusă în figură, considerăm trei cazuri punctuale:

a) puterea de negociere a lui A este mai mare decât a lui B. Prețul negociat, aflat pe direcția rezultantei compunerii forțelor, se va situa mai aproape de obiectivul 200 de unități bănești;
b) puterea de negociere a lui A de comparabilă cu a lui B. Negociatorii vor împărți diferența și prețul negociat va fi de 150 de unități bănești, la jumătatea distanței dintre obiective;

c) puterea de negociere a lui A este mai mică decât a lui B. Preţul negociat aflat pe direcţia rezultantei compunerii forţelor se va situa mai aproape de obiectivul 100 unităţi băneşti.

Dar, să revenim cu picioarele pe pământ! Confruntarea la masa tratativelor nu se reduce nicidecum la o simplă problemă de compunere a forţelor în fizică. A fost doar un exerciţiu teoretic, propus de dragul asocierii acordului negociat cu rezultanta competiţiei între negociatori, cu scopul de a întări ideea că, dincolo de orice alte aparenţe, *negocierea este o competiţie*, iar negociatorii nişte *oponenţi*.

▣ Ce îi mai uneşte şi îi mai dezbină pe negociatori?

După discutabila incursiune în lecţia de fizică, câteva aspecte ale negocierii sunt deja mai vizibile. Existenţa intereselor divergente face ca *poziţia de intrare* în negociere sau *deschiderea* să fie alta de la un oponent la altul. *Poziţiile de intrare* sunt expresiile intereselor divergente. Numai dacă se ajunge la acord, *poziţia negociată* rămâne una singură pentru ambele părţi, expresie a nevoilor şi intereselor lor comune.

Drept urmare, negocierea este posibilă doar în măsura în care părţile îşi asumă poziţii de intrare mai mult sau mai puţin flexibile. Dacă acestea rămân rigide pe întreg parcursul tratativelor nu mai poate fi vorba de negociere. În mod normal, de-a lungul şi de-a latul procesului de negociere, între poziţiile de intrare şi poziţia negociată vom regăsi o succesiune oarecare de poziţii intermediare.

În orice caz, un lucru e limpede; oponenţii negociază în speranţa că opoziţia lor nu este ireductibilă. Prin concesii reciproce, ei pot ajunge la un acord, obţinut ca *rezultantă* a competiţiei puterii lor de negociere. Poziţiile de intrare dezbină, poziţia negociată uneşte.

▣ Doi alpinişti şi al treilea munte

Să ne imaginăm că negociatorii noştri ar fi doi alpinişti care vor să escaladeze împreună un munte. Nevoia comună care-i uneşte este aceea de a escalada culmile munţilor. Pentru a şi-o satisface, fiecare are nevoie de celălalt. Numai dacă fac echipă pot depăşi dificultăţile traseului, sprijinindu-se reciproc. Numai urcând împreună pot împărtăşi bucuria cuceririi înălţimilor. Nevoia comună de a urca împreună un munte îi aduce la masa tratativelor, echipaţi de drum aşa cum îi vedem în figura III.2.

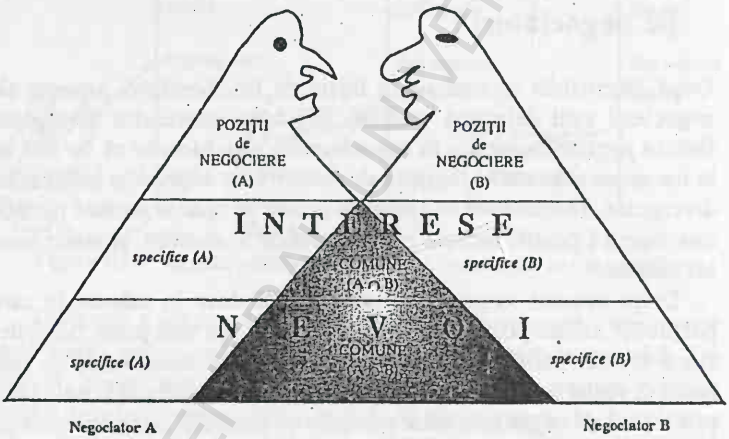


Figura III.2. *Ce îi uneşte şi ce îi dezbină pe negociatori*

Curând, la masa tratativelor, cei doi vor descoperi faptul că au fiecare nevoi şi preferinţe specifice, care generează interese divergente. Unul ar prefera să urce un munte stâncos: „Propun să escaladăm un pisc stâncos", va declara în deschiderea negocierilor. Celălalt ar prefera un munte plin de vegetaţie: „Nici vorbă, vom escalada un vârf cu floră alpină", va veni replica sa.

Practic, negocierea propriu-zisă se deschide cu declaraţiile divergente. Asta e regula: inevitabil, poziţia de intrare în negociere va exprima interesele specifice unuia sau altuia dintre negociatori.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cu oarecare fantezie, putem compara *poziţiile de intrare* în negociere cu piscurile a doi munţi, unul stâncos şi altul plin de vegetaţie. Fiecare alpinist ar vrea să arboreze steagul pe muntele care-i place lui, să facă o poză lângă el. Dacă ajung la un acord satisfăcător pentru amândoi, *poziţia negociată* va semăna cu piscul unui *al treilea munte*, pe care cei doi îl vor urca împreună şi se vor fotografia alături, bătând palma. Acest *al treilea munte*, soluţia negociată, ar putea avea un versant stâncos şi altul cu vegetaţie. Să sperăm că cei doi trag câteva cadre cu camera video, să-i admirăm diseară, la ştiri.

Morala: Pentru a avea o reprezentare clară a poziţiilor de negociere ce se confruntă la masa tratativelor trebuie să luăm în considerare atât propriile nevoi şi interese, cât şi pe acelea ale oponenţilor. Mai înainte de a deschide negocierea, pot fi extrem de utile răspunsurile la câteva întrebări de genul:

a) Care sunt nevoile mele? Dar ale oponentului?
b) Ce interese generează nevoile mele? Dar nevoile oponentului?
c) Cum pot fi armonizate interesele mele cu ale lui, pentru a deveni compatibile?

Dacă nevoile şi interesele nu sunt compatibile, negocierea nu are rost. Cum să ajungem la un acord reciproc avantajos care nu există? Negocierile care nu aduc avantaje şi cele care se împotmolesc în „punctul mort" trebuie evitate. Competiţia de dragul competiţiei risipeşte zadarnic energia şi nervii.

▣ Negocierea în avantaj

Din perspectivă pragmatică, negocierea urmăreşte un *schimb în avantaj* sau *cel puţin echivalent*. Revenind la ideea scandalos de simplă după care negocierea este o chestiune *de dat şi de luat* (Curry, 2000, p. 7), negocierea în avantaj implică ideea că ceea ce va fi luat este mai valoros decât ceea ce va fi dat sau cel puţin la fel de valoros.

Admitem că vânzătorul are apă şi cumpărătorul are bani. Preţul afişat pe eticheta unui pahar cu apă este de 1 leu. Aparent, avem de-a face cu o egalitate de genul:

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Valoarea unui pahar de apă = 1 leu

Din teoria economică, ştim că preţurile pretins fixe sunt oscilaţii în jurul *preţului de echilibru*, negociat la nivelul întregii pieţe, la echilibrul cererii cu oferta. Or, preţul de etichetă şi ecuaţia de mai sus vor să spună că vânzătorul obţine nici mai mult nici mai puţin decât echivalentul apei exprimat în bani. Aşa să fie? Atunci, de ce nu păstrează apa? Desigur, el vrea banii şi nu apa, pentru că, din punctul său de vedere, 1 leu este mai valoros decât un pahar cu apă. Aşadar, în realitate, avem de-a face cu inecuaţia:

Valoarea unui pahar de apă < 1 leu

La rândul său, atât timp cât nu-i este sete, cumpărătorul va păstra banii în buzunar. Pentru el, banii vor fi mai valoroşi decât apa. Pe măsură ce i se va face sete, din punctul său de vedere, valoarea apei va începe să crească. Logic, cumpărătorul va scoate banii din buzunar să-i dea în schimbul paharului cu apă abia după ce, din punctul său de vedere, valoarea unui pahar de apă va depăşi 1 leu, conform unei alte inecuaţii:

Valoarea unui pahar de apă > 1 leu

Iată că redescoperim un adevăr elementar! Nevoile noastre sunt cele care conferă valoare bunurilor şi serviciilor. Banalul motiv pentru care, de pildă, spunem că „foamea este cel mai bun bucătar".

Am recurs la acest raţionament, altfel simplist, pentru a reaminti faptul că schimburile care au loc într-o economie de piaţă se întemeiază pe inegalităţi, iar nu pe egalităţi şi preţuri de echilibru, aşa cum pare la prima vedere. Schimbul paharului de apă pe 1 leu aduce avantaje ambilor participanţi la tranzacţie: pentru vânzător, 1 leu este mai valoros decât paharul cu apă; pentru cumpărător, paharul cu apă este mai valoros decât 1 leu. Matematic judecând, este de presupus că vânzătorul ar fi dispus să schimbe paharul cu apă şi pe

ceva mai puţin de 1 leu, să zicem (1 – ε) lei, *preţ minim acceptabil* din punctul său de vedere. La rândul său, cumpărătorul ar fi dispus să plătească şi ceva mai mult de 1 leu, să zicem (1 + ε) lei, *preţ maxim acceptabil* din punctul său de vedere.

Aşadar, există un interval de suprapunere al intereselor celor doi în efectuarea schimbului, respectiv, intervalul dintre preţul minim şi preţul maxim acceptabil (1 – ε, 1 + ε lei). Acest interval se numeşte *marjă de negociere în avantaj*. Existenţa sa face posibilă negocierea *schimbului reciproc avantajos*. În urma negocierilor, paharul cu apă va fi vândut la un preţ oarecare, situat de-a lungul acestui interval. De pildă, dacă (ε = 0,1), vânzătorul ar obţine maximum de avantaje la *preţul maxim acceptabil de 1,1 lei*, iar cumpărătorul la *preţul minim acceptabil de 0,9 lei*.

Atât timp cât schimbul prezintă o marjă de avantaj reciproc, ambele părţi pot câştiga. Este posibilă negocierea câştig-câştig (*win-win*). Din fericire pentru una dintre părţi şi din păcate pentru cealaltă, una poate să câştige mai mult şi alta mai puţin. Diferenţa o face puterea de negociere.

Cu toţii negociem pentru a lua mai mult decât dăm sau măcar tot atât, indiferent dacă-i vorba de produse, servicii, bani, atitudini, afecte şi sentimente. Aceasta, desigur, ori de câte ori nu vrem să dăm şi nici să luăm pe gratis.

▣ Două piste mintale de vizualizare

Abordarea procesului de negociere, indiferent de natura lui, dobândeşte semnificaţii mai pragmatice prin urmărirea a două piste de vizualizare mintală. Prima priveşte vizualizarea în termeni de vânzare-cumpărare, iar a doua vizualizarea unei scări imaginare, pe care se mişcă negociatorii.

Prima pistă. În plan mintal, orice negociere poate fi transpusă în termeni de vânzare-cumpărare.

Să ne reamintim faptul că, în esenţa sa, negocierea este o chestiune de dat şi de luat. Din această perspectivă, procesul ca atare poate fi vizualizat oricând în termeni de vânzare-cumpărare. Practic, fiecare negociator vinde ceea ce are *de dat* şi cumpără ceea ce are *de*

luat. Fiecare plăteşte un preţ pentru ce ia şi încasează un preţ pentru ce dă.

Figura III.3. *„Sfânta târguială"*

Percepând negocierea ca proces mental de vânzare-cumpărare, ajungem să percepem mai clar şi mai imperios rolul jucat de necesara şi „sfânta târguială". Definită în termeni de vânzare-cumpărare, negocierea apare ca un proces de schimb de informaţii, oferte, cereri şi concesii în care:

- vânzătorul urmăreşte să afle *preţul maxim* la care cumpărătorul ar fi dispus să cumpere, fără ca el însuşi să divulge *preţul minim* la care ar fi dispus să vândă;
- cumpărătorul urmăreşte să afle *preţul minim* la care vânzătorul ar fi dispus să vândă, fără ca el însuşi să divulge *preţul maxim* la care ar fi dispus să cumpere.

De pildă, percepţia în termeni de vânzare-cumpărare a negocierii unui contract de muncă permite identificarea clară a rolurilor jucate de protagonişti: angajatorul cumpără şi candidatul vinde. Angajatorul cumpără abilităţi, competenţe, timp şi respect pentru regulile sale. În schimbul lor, plăteşte un preţ, numit salariu, onorariu etc. Pentru serviciile prestate (vândute), candidatul încasează acest preţ, lunar, chenzinal sau altfel. În modul cel mai firesc, cumpărătorul va dori să cumpere ieftin, iar vânzătorul să vândă scump.

Similar, la negocierea unui credit, banca vinde clientului o sumă de bani pe durată determinată. În schimb, pretinde un preţ, în forma concretă a dobânzii. În modul cel mai firesc, banca va dori să vândă scump – dobândă mai mare –, iar clientul să cumpere ieftin – dobândă mai mică.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Procesul poate fi vizualizat asemănător în negocierea unui contract de publicitate, unde se vinde şi cumpără spaţiu şi timp de antenă. La fel, într-un contract de *leasing* sau alt gen de închirieri. Cel care cumpără, vrea chiria mică. Orice altă negociere poate fi transpusă la fel. Chiar şi negocierea cu agentul de circulaţie poate fi văzută ca o „vânzare-cumpărare"; amenda nu este altceva decât preţul asumat pentru „libertatea" de a fi încălcat o regulă.

A doua pistă. În spatele oricărei negocieri putem imagina şi vizualiza o scară, pe care cumpărătorul urcă, deşi ar vrea să coboare, iar vânzătorul coboară, deşi ar vrea să urce. Fiecare trage pe celălalt în sensul dorit de el.

Figura III.4. *Scara negocierilor*

Expresia acestei scări se schimbă odată cu natura obiectului negocierii. De pildă, la negocierea preţului sau a salariului (în bani), scara are expresie *valorică*, la negocierea dobânzii sau comisionului, scara este *procentuală*, la negocierea termenului de garanţie, a termenului de livrare sau a duratei de execuţie scara este *temporală*, la negocierea scadenţei de plată, este *calendaristică*, la negocierea mărimii coletului sau a lotului livrat, scara va fi *cantitativă în unităţi fizice* şi aşa mai departe.

Chiar şi când negociem cu zugravul alegerea culorii pereţilor, putem identifica o scară. De regulă, pentru culoarea pe care o dorim mai tare, zugravul va cere un preţ mai mare, iar pentru cea pe care o dorim mai puţin va cere un preţ mai mic. Din instinct sau din experienţă, zugravul va corela scara preţurilor cu o scară a preferinţelor noastre.

Practic, o astfel de scară există mereu, în orice gen de negociere.

Scara imaginară pe care o vizualizăm pe o scenă mintală este extrem de utilă în clarificarea sensului mișcărilor negociatorilor. În raport cu interesele lor specifice, ei vor tinde să urce sau să coboare. De pildă, la negocierea prețului pe scara valorică, sensul intereselor vânzătorului țintește treptele de sus. Deoarece încasează prețul, în mod normal, el propune un preț înalt și-l trage pe cumpărător de jos în sus. În schimb, cumpărătorul, care plătește prețul, țintește treptele de jos ale scării și-l trage pe vânzător de sus în jos. Treapta scării pe care cei doi se vor întâlni și vor „bate palma" va indica prețul negociat sau acordul.

La negocierea termenului de garanție pe o scară de timp, sensul intereselor se va inversa. Aici, vânzătorul este interesat într-un termen de garanție mai strâns și vine din josul scării. Cumpărătorul, interesat într-un termen de garanție mai mare, va proceda pe dos, trăgând pe vânzător în sus.

La negocierea unui credit, pe scara procentuală, banca va ținti o dobândă înaltă, pe treptele de sus ale scării, în timp ce clientul va ținti o dobândă redusă, pe treptele de jos. În sfârșit, oricare ar fi condiția negociată, dacă interesele negociatorilor au sensuri contrarii, pe scara imaginată în spatele negocierii, unul va tinde să urce, iar altul să coboare.

▣ Pozițiile de negociere

Suntem deja în măsură să vizualizăm procesul de negociere și, mental, vedem negociatorii care se mișcă într-un sens sau altul pe scara intereselor. Ori de câte ori unul dintre ei va pune ferm piciorul pe o anume treaptă a scării și va spune ceva de genul „Eu sunt aici. Ce zici de asta?", vom avea de-a face cu declararea unei *poziții de negociere*.

În principal, există trei poziții de negociere: *poziția de intrare*, sau *deschiderea*, *poziția de ieșire*, sau *ruptura*, și *poziția negociată*, sau *acordul*. Între ele, vor mai putea fi exprimate un număr oarecare de *poziții intermediare*, care alunecă treptat de la poziția de intrare către poziția negociată.

◙ *Deschiderea*

Mulţi dintre noi ştiu că la şah sau la poker jocul propriu-zis nu începe atunci când se aşază piesele sau se dau cărţile, ci atunci când unul dintre jucători face mutarea de *deschidere*. Desigur, dacă nimeni nu deschide („pas", deschiderea), se refac cărţile şi jocul se reia.

În negocieri, lucrurile stau la fel; momentul declanşator al jocului negocierilor propriu-zise nu este cel al aşezării la masă, ci cel în care unul sau altul dintre oponenţi deschide, adică îşi declară *poziţia de intrare*. Deschiderea este un pas făcut pe una dintre treptele scării vizualizate în paragraful anterior. Tot aşa cum jocul de poker sau cel de şah nu se încheie cu deschiderea, nici negocierea nu ia sfârşit cu declararea poziţiei de intrare. E abia începutul.

Un negociator experimentat nu-şi declară *poziţia de intrare*, hodoronc-tronc, imediat ce se aşază la masa tratativelor. Mai întâi, evaluează situaţia, parcurge o fază de acomodare şi începe schimbul de informaţii.

În plus, ceea ce spune negociatorul în deschiderea negocierilor este mai curând ceea ce vrea să audă celălalt, decât ce speră să obţină. Poziţia de intrare (notată cu PD) este doar prima ofertă, prima propunere. Deschiderea este doar punctul de plecare. Are rolul de a asigura un spaţiu de manevră, atât în raport cu poziţiile adverse, cât şi cu obiectivele proprii.

Exemplul 1a: *Negocierea salariului*

La negocierea salariului, candidatul declară: „Accept slujba pentru un salariu de 2000 de lei/lună". În sinea sa, el ştie că ar semna şi la 1500 de lei/lună, dar nu mai puţin de atât. Poziţia sa de deschidere este: PD1 = 2000 de lei. Pragul minimal de 1500 de lei exprimă poziţia sa de ruptură pe care, în mod normal, n-o dezvăluie oponentului. Angajatorul va putea spune: „Noi vă oferim 1600 lei/lună". Avem şi cealaltă poziţie de deschidere: PD2 = 1600 de lei. Angajatorul l-ar angaja şi cu 2600 de lei, dar nu mai mult. Acest prag maximal este poziţia sa de ruptură, care rămâne secretă.

Pot fi atâtea poziţii de deschidere câte părţi negociatoare sunt la masa tratativelor. Există o distanţă oarecare între ele. Într-un efort de abstractizare, imaginăm negociatorii plasaţi pe o scară (grila de

salarizare) de-a lungul căreia caută un punct de întâlnire convenabil pentru amândoi. Punctul de întâlnire, de echilibru al intereselor contradictorii, va fi un nivel al salariului care îi satisface pe amândoi şi pentru care obţin *acordul*. Poziţiile de deschidere prea îndepărtate fac negocierea dificilă.

Aşadar, primul pas în lungul drum către *acord* este poziţia de deschidere a unuia sau altuia dintre negociatori. Ca şi într-o partidă de şah, mutarea de deschidere are cea mai mare înrâurire asupra întregii partide. O deschidere slabă compromite partida. În procesul de negociere, poziţia de intrare are mai mult efect decât oricare altă mişcare ulterioară.

Negociatorii înţelepţi, înainte de a declara poziţia de deschidere, caută răspunsuri bune următoarelor întrebări: *Cine declară primul ? Cât declar ? Cum răspund declaraţiilor oponentului ? Când declar ? Cum formulez propunerile ?*

⊡ Cine declară primul?

De cele mai multe ori, ordinea deschiderii are importanţă în negocieri. La şah, albul are mutarea de deschidere şi are o şansă în plus. În negocieri, lucrurile stau mai curând pe dos; cel care vorbeşte la urmă vorbeşte mai bine. Cel puţin, asta e regula validă în peste 51% dintre cazuri. Negociatorul care deschide primul este dezavantajat în raport cu cel care declară ulterior. Primul oferă repere de orientare celui de-al doilea. Îl ajută să evite unele erori de estimare. Regula generală: *Oponentul trebuie adus în postura de a deschide primul.* Negustorul călit de bazar, ghidat de experienţă şi instinct, răspunde la întrebarea „Cât costă acest produs?" cu ceva de genul: „Da' matale cât ai da?".

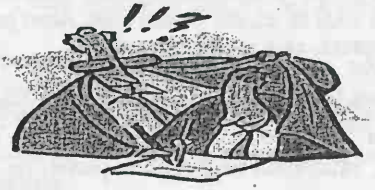


Figura III.5. *Cine vorbeşte la urmă ?*

BCU IASI CENTRU UNIVERSITAR

O întâmplare cu iz de anecdotă din lumea marilor afaceri invocată în exact aceeaşi idee de către G. Richard Shell (2005, p. 173) va limpezi apele:

> Marele bancher american, J.P. Morgan, ţinea morţiş să cumpere un zăcământ de fier în Mesabi. Terenul aparţinea unui al magnat, J.D. Rockefeller, căruia Morgan i-a cerut expres să avanseze un preţ.
>
> Bătrânul s-a prefăcut dezinteresat, dar i-a sugerat să negocieze tranzacţia cu fiul său, John D. Rockefeller jr. Drept urmare, Morgan l-a invitat pe junior la biroul său din Wall Street şi, peste trei săptămâni, tânărul a dat curs invitaţiei. L-a găsit pe Morgan aplecat peste un vraf de hârtii, fără să-i acorde atenţie. După câteva minute de aşteptare penibilă, Morgan a mârâit: „Hai, spune odată care-i preţul vostru!".
>
> Deşi luat repede, tânărul a replicat calm: „Domnule Morgan, trebuie să fie o greşeală! Nu am venit aici ca să vând. Am înţeles că dumneavoastră doriţi să cumpăraţi".
>
> Morala e limpede: nici unul nu voia să avanseze un preţ de deschidere. Fiecare dorea să facă celălalt primul pas. În cele din urmă, de comun acord, au angajat un mediator care a stabilit preţul zăcământului.

Mărturisesc faptul că regula a funcţionat corect şi în ce mă priveşte. Cu ani în urmă, cumpăram o proprietate la ţară, sub poala unei păduri. Ghidat de înţelepciunea strămoşilor, fostul proprietar a evitat timp îndelungat să avanseze un preţ, dar îmi cerea insistent oferta mea. Au urmat patru întâlniri, pe parcursul a patru săptămâni şi nici unul n-a deschis. Aflasem că a intervenit un cumpărător concurent. Eram gata să cedez la a cincea întâlnire. Mi-am pregătit oferta de preţ, dar oponentul a cedat cu doar câteva minute mai înainte. Frumos din partea lui! A cerut un preţ la jumătatea celui pe care intenţionam să i-l ofer.

Îndeobşte, în practica negocierii salariilor, angajatorul cere candidatului să-şi exprime primul opţiunea. Este un moment dur, dar şi unul cheie. La auzul acestei solicitări, psihologii recomandă să respirăm adânc, să ne ţinem bine în scaun şi să adăugăm un plus de

tărie în voce. O replică utilă pentru smulgerea unui timp de gândire în momente dificile ar putea fi: „Există un răspuns care v-ar mulţumi?".

Exemple uzuale de replici ulterioare acestui moment, bune pentru a evita prima declaraţie ar putea fi:

- „Dumneavoastră cât aţi fi dispus să investiţi în competenţele mele?".
- „E rândul dvs. să vă pronunţaţi. Am oferit competenţe, în limita puterilor mele. Vă rog să propuneţi compensaţii pe măsură!".
- „Care a fost salariul predecesorului meu?" (Replica angajatorului: „Nu am un răspuns imediat. Ar trebui să întreb la contabilitate" sau „La începutul sau la sfârşitul carierei?". Continuarea corectă: „La sfârşitul carierei" sau „Datele cele mai recente").
- Când avem putere mare de negociere (performanţe şi CV excepţional) putem tatona şi în genul: „OK! Dacă tot am ajuns aici, vă rog să faceţi o ofertă minimală, din punctul dvs. de vedere. Dacă va fi rezonabilă, vom continua discuţia".

În sfârşit, dacă prima declaraţie nu poate fi evitată, atunci deschiderea va fi formulată vag şi prudent, astfel încât să nu conţină cifre. Cifrele fixează limite.

Truc: În ultimă instanţă, se poate recurge la un truc. Cu tot respectul cuvenit, propunem declaraţia simultană a ambilor parteneri, în scris, pe două bucăţi de hârtie, care vor fi confruntate ulterior. În acest fel, nu va mai exista o primă declaraţie, ci două declaraţii simultane.

...Şi totuşi, răspunsul la întrebarea „Cine deschide primul?" merită nuanţat. Psihologii spun că cel care avansează prima ofertă are o şansă în plus să influenţeze aşteptările celui de-al doilea, forţându-l adesea să-şi modifice intenţiile iniţiale. Oamenii sunt puternic influenţaţi de „prima impresie". Psihologii au dovedit experimental că, la prima vedere, majoritatea repondenţilor afirmă că produsul 7 x 6 x 5 x 4 x 3 x 2 x 1 dă un rezultat mai mare decât produsul 1 x 2 x 3 x 4 x 5 x 6 x 7. Desigur, rezultatul este acelaşi, dar eroarea de estimare vine din faptul că ne concentăm pe primele cifre şi, apoi, extrapolăm.

Sintetizând experienţa unor negociatori, vom comenta doar câteva situaţii în care decizia de a deschide primul sau, după caz, de a-l lăsa pe oponent s-o facă mai întâi poate fi una mai înţeleptă.

- Atunci când relaţia cu oponentul contează mai mult decât tranzacţia negociată şi când amândoi ţinem la această relaţie, nu merită să ne facem probleme tactice cu întâietatea deschiderii. Pur şi simplu nu contează cine o face primul ; va fi oricum o deschidere rezonabilă.
- Ori de câte ori lipsesc informaţiile despre piaţă şi despre intenţiile oponentului, este mai bine să ne ţinem gura şi să lăsăm oponentul să deschidă primul. Brien Epstein, managerul trupei Beatles n-a respectat regula la negocierea primului lor film. Producătorii erau pregătiţi să ofere 25% din profit. Fără o ideea clară despre această piaţă, Brien s-a repezit cu 7,5 %. Acordul a fost semnat pe loc. Filmul a avut succes. Beatles a câştigat bine, dar putea câştiga de 3 ori mai bine.
- Atunci când avem o mână slabă şi oponentul este mai tare la toate capitolele, de regulă, cel mai înţelept lucru este să-i recunoaştem cinstit superioritatea şi să-i lăsăm lui deschiderea. Uneori însă, putem merge la cacealma ; asta înseamnă că deschidem cu pretenţii mari şi simulăm putere şi valoare.
- Când avem o mână tare, iar relaţia cu oponentul nu prea contează, regula spune să deschidem cu toată fermitatea la un nivel foarte înalt şi să dăm de înţeles că rămâne puţin loc pentru concesii.

În concluzie, nu prea există o reţetă universală a tacticilor de deschidere. Şi totuşi...

⊡ Cât declar în deschidere?

Asupra nivelului deschiderii, regulile de bază ale declarării poziţiei de intrare în negociere sună cam aşa :

- Când vinzi, *începi de „sus" şi cedezi greu.* Declară mai mult decât vrei să obţii, semnalând totuşi disponibilitate la concesii ! Paşii concesiilor vor fi din ce în ce mai mici.
- Când cumperi, *începi de „jos" şi cedezi greu !* Declară mai puţin decât poţi da ! Dacă ai 5 mii în buzunar, declară 2 mii ! Semnalează disponibilitate la concesii, în paşi din ce în ce mai mici.

- Plasează deschiderea departe de ceea ce speri să obţii, ca şi de poziţia declarată a oponentului, pentru a-ţi oferi spaţiu de manevră!
- Nu exagera! Dacă sari calul, rişti să rupi negocierea înainte de a o începe cu adevărat.

Corolarul acestor reguli este surprins în cunoscuta expresie din folclorul negustoresc: „Fraier nu-i cel care cere, ci cel care dă".

...Şi totuşi, *manifestările de lăcomie şi mercantilism dăunează grav sănătăţii negocierilor.* Aşadar, răspunsul la întrebarea „Cât declar?" merită serios nuanţat:

- De pildă, în negocierea situaţiilor în care relaţia viitoare dintre părţi contează cu adevărat, deschiderea potrivită este cea onestă şi rezonabilă, chiar concesivă. Ea reflectă atenţia acordată relaţiei.
- Când tranzacţia are miză mare, relaţia nu prea contează şi mai avem şi pârghii puternice de control, deschiderea optimistă este cea mai bună. Atenţie! Am scris *optimistă, nu excesivă*! O deschidere optimistă devine excesivă atunci când nici un argument rezonabil nu o susţine.
- Când tranzacţia are miză mare, relaţia nu contează, nu avem pârghii de control şi oponentul ştie acest lucru, este oportună o deschidere rezonabilă sau concesivă. La o deschidere optimistă, oponentul ne-ar putea trimite la plimbare. Adesea, proaspeţii absolvenţi lipsiţi de experienţă fac această greşeală la angajare.
- De asemenea, atunci când clientul detestă să negocieze şi nu vrea să se tocmească, deschiderea rezonabilă sau concesivă este singura recomandată. Deschiderea optimistă riscă să alunge clientul.

⊡ Cum răspund declaraţiilor?

Întrebările de acest gen vin atunci când oponentul deschide primul. Acum, propria poziţie de intrare va fi formulată ţinând seama de obiective, dar şi ca replică la deschiderea oponentului.

O primă recomandare utilă: Evită răspunsul imediat! Nu respinge propunerea la primul impuls! Orice răspuns grăbit, fie afirmativ, fie negativ, riscă să transmită un semnal nepotrivit.

Graba de a da un răspuns pozitiv semnalează faptul că propunerea este avantajoasă. Constatând acest lucru, oponentul va putea retrage oferta. În cel mai bun caz, vom spune adio la concesii.

Graba de a formula un răspuns negativ sau o contrapropunere semnalează agresivitatea sau faptul că nu-ţi pasă de interesele celuilalt. De regulă, oponentul devine mai îndârjit, mai vehement.

Este mult mai înţelept ca replica să vină abia după un răgaz de explorare şi dezbatere a propunerii oponentului. Punem întrebări precise şi ascultăm cu atenţie. În cele din urmă, răspunsul va fi formulat ca o propunere alternativă. Vom testa flexibilitatea poziţiei sale prin abordări de genul: „Aşa! Speram să"..., „Hmm! Mă aşteptam la mai puţin (mult)"... sau „Ar putea fi o problemă sub următorul aspect..."

Totuşi, în interiorul nostru, vom considera propunerea oponentului ca fiind o poziţie ideală din punctul său de vedere. Consecinţa acestui fapt va fi respectarea următoarei reguli:

> *Regula de aur a negocierii*:
> Refuză din principiu prima ofertă a oponentului, oricât de atractivă şi avantajoasă ar părea aceasta! (Kennedy, 1998, p. 145). În mod normal, prima ofertă (poziţia sa de intrare) este punctul de plecare şi nicidecum cel în care oponentul anticipează să încheie negocierea.

▶ Când declar condiţia (preţul)?

Pilda însetatului din deşert este instructivă pentru tipul de răspuns căutat la această întrebare. Nisipul fierbinte îi arde tălpile şi soarele îl dogoreşte în creştet. Din fericire, în zare se vede sacagiul cu apă de vânzare. „Cât costă?", întreabă însetatul. „Vezi muntele în depărtare? De acolo aduc apa", răspunde sacagiul. „Bine, bine, dar cât costă?", insistă disperat însetatul. „Aşa-i de gustoasă şi răcoroasă!", spune sacagiul... Şi monologul paralel va continua până când însetatul e gata să se prăbuşească de sete. Atunci sacagiul va ceda: „Câţi bani ai la tine? Dă-i încoace şi bei apă!".

Filosofia sacagiului – *Să crape de sete când declar preţul apei!* – poate părea cinică, dar şi pilduitoare pentru alegerea momentului

potrivit pentru dezvăluirea preţului şi, în general, a condiţiilor puse oponentului. Principiul pompierului sună la fel: „Obţii mai mult când arde casa, decât după ce stingi focul".

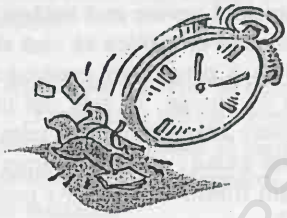


Figura III.6. *Când ?*

Ideea rămâne aceea că puterea de negociere este maximă atunci când oponentul s-a convins deja de oportunitatea tranzacţiei. În marketing şi vânzări, regăsim cu acelaşi sens principiul AIDA, în patru paşi:

Atracţie – Interes – Dorinţă – Acţiune.

Preţul merită adus în discuţie cât mai târziu, abia după ce argumentaţia şi demonstraţia asupra oportunităţii tranzacţiei s-au dovedit eficace. Dacă oponentul nu-i convins încă şi nici gata să treacă la acţiune, putem să nu-i mai spunem preţul deloc. Aici, regula este ca şi la poker: nu merită să arăţi cărţile jucătorului care nu plăteşte mâna.

Corolar: În negocieri, valoarea unei oferte sau a unei concesii este mai mare înainte de a fi acordată, decât după aceea.

⊡ Cum formulez propunerile sau replicile?

Vom privi negocierea ca pe o balanţă între ceea ce dăm şi ceea ce luăm la schimb. Principial, orice propunere sau replică va trebui formulată din două părţi: *oferta* şi *condiţia*.

- *Condiţia* exprimă ceea ce vrem să obţinem de la oponent.

BCU IASI CLUJ ALL UNIVERSITY LIBRARY

- *Oferta* exprimă ceea ce suntem dispuşi să dăm la schimb.

Oferta şi condiţia sunt cele două talere ale balanţei negocierii: un taler conţine ceea ce avem de dat oponentului din ceea ce ar vrea el să primească, iar celălalt conţine ceea ce vrem să luăm la schimb de la oponent. Condiţia este cererea. Când vindem, bunul vândut este oferta, iar preţul cerut este condiţia pusă cumpărătorului. Când cumpărăm, nimic nu ne împiedică să considerăm că vindem nişte bani; oferta este preţul pe care suntem dispuşi să-l plătim, iar condiţia pusă este bunul pe care-l dorim în posesie.

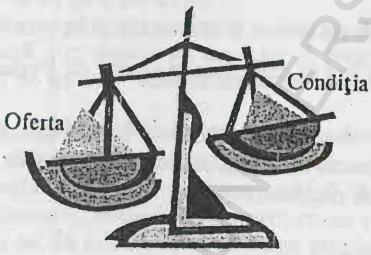


Figura III.7. *Două talere în balanţa negocierilor*

Ideea de balanţă a negocierii răspunde perfect principiului psihologic al *reciprocităţii*. Încă de la antici, expresiile latineşti ale acestui principiu sunt formulate prin:

- *Do ut des* (Dau dacă dai);
- *Facio ut facias* (Fac dacă faci).

Ele sugerează ideea de a apăsa simultan ambele talere ale balanţei. Practic, propunerile corect formulate ar trebui să expună la modul condiţional ideea de „Dacă tu..., atunci eu..." sau „Dacă noi..., atunci voi..." şi reciproc. Astfel, vom putea transmite mesaje care cuprind simultan atât oferta noastră, cât şi condiţia pusă oponentului:

- „Dacă-mi dai ceea ce vreau, atunci ţi-aş putea da ceea ce vrei".
- „Dacă ţii cont de interesele mele, aş putea ţine cont de interesele tale".

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Deşi uzuale în practică, propunerile care cuprind doar oferta sau doar condiţia creează adesea probleme. Propunerea care expune doar oferta riscă să fie percepută ca o tendinţă de a face concesii unilaterale. Propunerea care expune doar condiţia riscă să fie percepută ca o tendinţă agresivă, o atitudine egoistă sau o manifestare a lăcomiei.

Subtilităţi: Condiţia este formulată clar, răspicat şi fără ocolişuri:

- „Dacă reduceţi termenul de plată cu 4 zile, atunci...".

În schimb, oferta poate fi formulată şi în termeni mai vagi:

- „...am putea lua în calcul un program de livrări mai avantajos".

Dacă trece neobservată, imprecizia formulării „program de livrări avantajos" păstrează un spaţiu de manevră pentru următoarele faze ale procesului de negociere.

◙ *Poziţia de ruptură*

Mai întotdeauna, undeva pe scara negocierilor, există o limită peste care sau, după caz, sub care negociatorul ratează şi speranţele sale cele mai ascunse. Împins dincolo de acea limită, el rupe negocierea şi iese din joc. Această limită este numită *poziţie de ruptură*, *poziţie de ieşire* sau, pur şi simplu, limită de negociere. După cum sensul intereselor negociatorilor urcă sau coboară pe scara negocierilor, unul dintre negociatori va avea o poziţie de ruptură maximală, iar altul o poziţie de ruptură minimală. Aşadar, pe scara negocierilor, există cel puţin două astfel de poziţii.

În figura III.8., limita maximală, notată (PR), este pragul peste care rupe negocierea acel negociator interesat să coboare pe scara negocierii, iar limita minimală, notată (Pr), este pragul sub care iese din joc negociatorul interesat să urce pe aceeaşi scară.

Ulterior, în figura III.9., reluând şi prelungind exemplul 1a, folosit deja la clarificarea poziţiei de deschidere, vom exemplifica locul şi rolul poziţiilor de ruptură.

Exemplul 1b. *Negocierea salariului*

Revenim la negocierea salariului, în care candidatul declară: „Accept slujba pentru un salariu de 2000 de lei/lună". Ne reamintim faptul că, în sinea sa, ar fi dispus să se angajeze şi pentru un salariu mai mic, de cel puţin 1500 de lei/lună. Limita minimală de 1500 de lei exprimă poziţia sa de ruptură pe care n-o va dezvălui oponentului.

Aşadar, limita minimală este: *Pr = 1500 de lei/lună* şi rămâne secretă.

Sub acest nivel al salariului, angajatul „rupe" negocierea, adică refuză slujba sau demisionează. Mai mult decât atât, atunci când primeşte propuneri sub „Pr", se simte lezat în orgoliul său, minimalizat, ofensat, depreciat. Va putea pleca supărat, trântind uşa sau protestând într-un alt mod oarecare.

La rândul său, angajatorul a declarat: „Noi vă oferim 1600 de lei/lună", chiar dacă l-ar angaja pe candidat şi pentru un salariu de maximum 2600 de lei/lună. Această limită maximală exprimă poziţia sa de ruptură.

Limita maximală este: *PR = 2600 de lei/lună.*

Peste acest nivel al salariului, angajatorul nu mai este dispus să negocieze. Ba chiar s-ar putea considera „jefuit". Ar putea spune că angajatul este obraznic, lacom sau prea performant pentru postul disponibil în firma sa. În orice caz, va respinge propunerea, va „rupe" negocierea şi va arăta uşa.

Notă: Când există grile de salarizare impuse prin lege sau negociate cu sindicatele, limitele (poziţiile de ruptură) sunt determinate precis la capetele intervalului (min. – max.), din grila funcţiei sau postului negociat. În vânzări, când există un mandat, limitele maxime şi minime sunt precizate expres, iar mandatul este secret profesional.

Dincolo de aspectele strict tehnice şi financiare, constatăm şi un aspect psihologic de mare fineţe; orice declaraţie de deschidere sub poziţia de ruptură minimală sau peste cea maximală antrenează, de regulă, o anumită doză de orgoliu rănit şi frustrare în plan emoţional. Este un indiciu semnificativ pentru importanţa strategică ascunsă a intuiţiei şi a investigaţiei necesare pentru aproximarea satisfăcătoare a limitelor din mandatul sau mintea oponentului.

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

▣ Secretul poziţiilor de ruptură

Insistăm asupra faptului că poziţiile de ruptură nu sunt declarate. Spre deosebire de poziţiile de deschidere, ele rămân „secrete". Ca şi faţa nevăzută a lunii, ele alcătuiesc o faţă ascunsă a negocierilor. Uneori, sunt atât de „secrete" încât însuşi negociatorul nu le ştie din vreme, dar le conştientizează brusc abia atunci când oponentul sare calul cu pretenţii exagerate. Practic, negociatorul care-şi deconspiră limita (poziţia de ruptură), pierde tot ceea ce ar fi putut câştiga dintr-o negociere. Din acest motiv, mandatul negociatorilor este considerat secret profesional. În mandat, de regulă, sunt precizate limitele minime şi maxime între care este împuternicit să negocieze. Dacă adversarul le-ar afla înainte de negociere, ar putea lovi de-a dreptul la ţintă, exact pe limită, anulând orice marjă de manevră.

În acest moment, avem o interpretare clară asupra afirmaţiei după care „negocierea este arta vânzătorului de a descoperi preţul maxim (PR), pe care cumpărătorul este dispus să-l plătească, fără a divulga preţul minim (Pr), pe care el însuşi este gata să-l accepte" şi reciproc. În plus, a devenit limpede şi faptul că estimarea sau percepţia intuitivă a poziţiei de ruptură adverse are o importanţă crucială pentru reuşita unei negocieri. Este o cheie a reuşitei. Orice plus de efort în informarea şi tatonarea limitelor oponentului, înainte de deschidere, poate fi răsplătit din plin. Flerul negociatorului rasat rezolvă uneori această problemă într-o manieră ocultă, dincolo de logica aparenţelor.

▣ Concurenţa poziţiilor de ruptură

Chiar dacă poziţiile de ruptură rămân ascunse oponentului, poziţionarea lor una în raport cu cealaltă pe scara negocierii ridică o subtilă problemă de oportunitate a tranzacţiei negociate. Când concurenţa lor permite existenţa unei marje de negociere în avantaj, acordul părţilor este posibil şi oportun. Din contra, când nu există marjă de negociere în avantaj, acordul nu este posibil şi, mai devreme sau mai târziu, negocierea se împotmoleşte în „punctul mort".

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Aceste aspecte ascunse ale negocierii devin uşor inteligibile odată cu vizualizarea grafică a concurenţei poziţiilor de ruptură sau a limitelor. Pe seama figurii III.8., vom comenta cele două cazuri generice de concurenţă a poziţiilor de ruptură şi vom face o necesară şi utilă distincţie între ele.

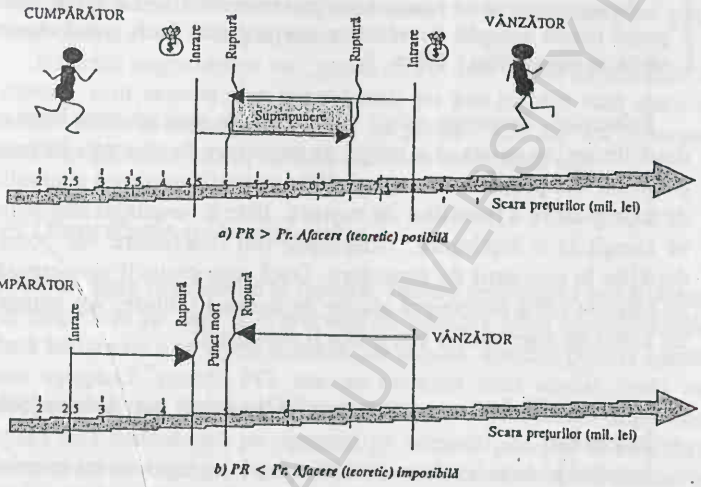


Figura III.8. *Concurenţa poziţiilor de ruptură*

- Cazul a) : Există marjă de negociere în avantaj :

În cazul în care limita maximală a unui negociator este superioară limitei minimale a celuilalt, adică

$$PR > Pr$$

cel puţin teoretic există o marjă de negociere în avantaj. Tranzacţia este reciproc avantajoasă şi negocierea poate fi încheiată cu succes.

Exemplul 2a : *Tranzacţie imobiliară I*

Vânzătorul anunţă un preţ de 8 milioane de lei, deşi preţul minim acceptabil din punctul său de vedere este de doar 5 milioane. Aceasta înseamnă că *poziţia sa de intrare* în negociere este PD1 = 8 milioane, iar limita minimală este Pr = 5 milioane de lei.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În deschidere, la prima strigare, cumpărătorul oferă un preţ de 4,5 milioane de lei, deşi suma maximă pe care ar fi dispus s-o plătească este de 7 milioane de lei. Aceasta înseamnă că PD2 = 4,5 milioane, iar PR = 7 milioane.

În acest caz, limita maximă este mai mare decât cea minimă, adică preţul minim acceptat de vânzător este mai mic decât preţul maxim oferit de cumpărător: PR > Pr

Principial, deoarece există un interval de suprapunere între cele două limite, va exista şi *o marjă de negociere în avantaj*. Interesele şi obiectivele părţilor sunt compatibile pe toată lungimea intervalului de suprapunere a poziţiilor de ruptură. Este în avantajul amândurora să ajungă la o înţelegere. Diferenţele din deschidere vor putea fi depăşite în procesul de negociere. Dacă negociatorii cooperează şi au răbdare până descoperă zonele de compatibilitate, vor ajunge la un acord de care ambii vor putea fi mulţumiţi.

- Cazul b): Există un „punct mort" (Nu există marjă de negociere în avantaj).

În cazul în care limita maximală a unui negociator este inferioară limitei minimale a celuilalt, adică *PR < Pr* nu mai există marjă de negociere în avantaj. Teoretic, tranzacţia nu prezintă potenţial de avantaj reciproc şi negocierea nu poate fi încheiată cu succes. *Tranzacţia este (teoretic) imposibilă.*

Exemplul 2b: *Tranzacţie imobiliară II*

Acelaşi vânzător anunţă preţul de 8 milioane de lei, deşi preţul minim acceptabil din punctul său de vedere este de 5 milioane. Poziţiile de deschidere şi ruptură sunt: PD1 = 8 milioane şi Pr = 5 milioane de lei.

Un alt cumpărător oferă un preţ de 2,5 milioane de lei, deşi suma maximă de care dispune este de 4,5 milioane. Aceasta înseamnă că PD2 = 2,5 milioane, iar PR = 4,5 milioane. De remarcat şi faptul că poziţiile de deschidere sunt mai îndepărtate ca în cazul anterior. În acest caz, suma minim acceptabilă de către vânzător este mai mare decât suma maxim acceptabilă de cumpărător, adică PR < Pr. Mai devreme sau mai târziu, tratativele vor ajunge la un aşa-numit „punct mort", în care negocierea se împotmoleşte.

De această dată, există o diferenţă (teoretic) ireductibilă între poziţiile de ruptură ale părţilor negociatoare. Logic, este de presupus că diferenţele existente între poziţiile de deschidere nu vor putea fi depăşite în procesul de negociere. Din păcate, nu există o zonă de compatibilitate între interesele părţilor, şi negociatorii se vor împotmoli în zona de „punct mort". Negocierea va risipi doar timpul, energia şi nervii. Dacă vor ajunge totuşi la o înţelegere, cel puţin unul dintre ei va fi în pierdere.

Necazul negocierilor cu „punct mort" este acela că poziţiile de ruptură sunt secrete, iar negociatorii nu pot şti din start dacă un acord reciproc avantajos este sau nu posibil. Cu cât vor descoperi mai repede acest lucru, cu atât vor irosi mai puţin efort.

◙ *Obiectivele negociatorilor*

Undeva, între deschidere şi ruptură, fiecare negociator are o poziţie de negociere pe care şi-o propune ca *obiectiv final al negocierilor* încă înainte de a se aşeza la masă. De regulă, această poziţie sperată sau aşteptată, notată PO, are un caracter mai realist decât cea declarată şi mai optimist decât cea de ruptură. Fiecare negociator speră să-l întâlnească pe oponent pe această poziţie, la echilibrul intereselor divergente. Poziţia obiectiv este ceea ce speră să smulgă de la oponent, fără a-i leza în mod inacceptabil interesele. Totodată, ea reprezintă şi ceea ce negociatorul speră că va putea apăra în faţa asalturilor oponentului.

Uneori, poziţia obiectiv poate fi intuită prin raportare la poziţia de deschidere, faţă de care tinde să ia o distanţă mai mult sau mai puţin rezonabilă. Să nu uităm însă că obiectivul este deja stabilit în momentul deschiderii pe care, fără îndoială, a şi influenţat-o deja.

Exemplul 1c: *Negocierea salariului*

Ne întoarcem la *negocierea salariului*, exemplele 1a şi 1b, unde poziţiile obiectiv ar putea fi următoarele:

Angajat: *PO1 = 1750 de lei/lună.*

Angajator: *PO2 = 2200 de lei/lună.*

Angajatul a deschis primul la 2000 lei şi are limita minimală la 1500 de lei/lună, Poziţia obiectiv se află undeva la mijlocul intervalului dintre ele şi este uşor de intuit, tocmai pentru că a deschis primul.

Poziţia obiectiv a angajatorului este mai dificil de estimat. A declarat al doilea poziţia sa de intrare de 1600 de lei, dar a speculat conjunctura, în sensul că s-a orientat după declaraţia angajatului, poziţionându-se la stânga ei (regula de aur). Dată fiind ruptura sa la 2600 lei/lună, este de presupus că, dacă ar fi deschis primul, ar fi avut o intrare mai înaltă. Obiectivul său se afla, probabil, mai aproape de limită decât de intrare.

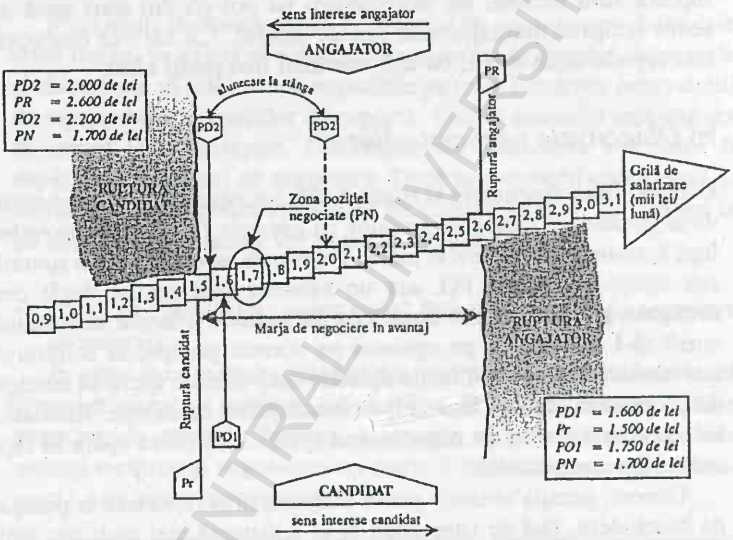


Figura III.9. *Marja de negociere în avantaj*

Dacă PO2 a fost obiectivul său înainte de a se aşeza la masa tratativelor, este de presupus că l-a ameliorat imediat după deschiderea angajatului. A înţeles că poate obţine ce vrea, oferind un salariu mai mic decât estimase. Poziţia obiectiv este mai flexibilă pentru negociatorul care declară al doilea. Flexibilitatea unei poziţii de negociere este dată de măsura în care negociatorul se abate de la obiectiv sau de la deschidere.

◙ *Acordul şi poziţia negociată*

Undeva, există o cale de mijloc, o soluţie acceptabilă de ambele părţi, care aşteaptă să fie descoperită la masa tratativelor. Dacă va fi găsită, ea va constitui poziţia negociată sau acordul părţilor negociatoare. Practic, *acordul* părţilor va închide negocierea. Atunci când deschiderile se suprapun din start, „târguiala" nu mai are loc şi se ajunge direct la poziţia negociată.

De regulă, negociatorii se îndreaptă către acord din direcţii opuse. În negocierea salariului, de pildă, pentru a ajunge la acord, pe scara negocierii, angajatul coboară de „sus în jos", iar angajatorul urcă „de jos în sus" către această poziţie. Desigur, angajatului i-ar plăcea un salariu mai mare decât cel negociat, iar angajatorului i-ar conveni să plătească mai puţin.

Flexibilitatea poziţiilor se explică prin aceea că, pentru fiecare negociator, ceea ce vrea să obţină este mai valoros decât ceea ce are. Pentru consumator, de pildă, foamea face alimentele să pară mai valoroase decât banii daţi pe ele. Pentru vânzătorul de alimente însă bani rămân mai valoroşi decât alimentele. Ar păstra alimentele dacă i-ar păsa mai mult de ele decât de bani. Regula este valabilă în orice alt gen de tranzacţie. Putem conta pe ea ori de câte ori negociem cu cineva care are nevoie de ceea ce oferim noi, chiar dacă lasă impresia că nu recunoaşte această nevoie.

În cazul autentic ce a inspirat exemplul cu negocierea salariului, acordul s-a obţinut aparent „generos" pe nivelul PN= 1700 de lei, la care s-au mai adăugat nişte sporuri.

◙ *Marja de negociere în avantaj*

În sfârşit, putem construi o imagine sugestivă asupra concurenţei principalelor poziţii de negociere, aşa cum o putem vizualiza în figura III.9. Concurenţa poziţiilor de negociere contradictorii conduce fie la o zonă de suprapunere a avantajelor şi la un acord posibil, fie la un „punct mort".

Zona de suprapunere a avantajelor părţilor negociatoare poartă numele de „marjă de negociere în avantaj" sau „marja tranzacţiei

reciproc avantajoase" (engl. *bargaining continuum*, Kennedy, 1998, p. 103).

Domeniul *marjei de negociere în avantaj* este intervalul cuprins între pozițiile de ruptură ale negociatorilor. Marginea din stânga este limita minimă, iar cea din dreapta este limita maximă. În reprezentarea grafică a negocierii salariului (1a, 1b, 1c), „ruptura" poate avea loc:

- fie la pragul Pr = 1500 de lei/lună, din inițiativa angajatului, care refuză să negocieze la stânga lui Pr;
- fie la pragul PR = 2600 de lei/lună, din inițiativa angajatorului, care refuză să negocieze la dreapta lui PR.

În interiorul acestui interval, orice nivel de salariu este avantajos pentru ambele părți și, avantajul fiind reciproc, oponenții vor fi mulțumiți. Acordul se poate obține în oricare punct din interiorul intervalului. Dacă ne întoarcem la figura III.8. reprezentarea grafică a tranzacției imobiliare (exemplul 2a), „ruptura" poate avea loc:

- fie la pragul Pr = 5 milioane de lei, din inițiativa vânzătorului, care nu vinde sub Pr;
- fie la pragul PR = 7 milioane de lei, din inițiativa cumpărătorului, care nu plătește peste PR.

Ca și mai sus, în interiorul intervalului dintre 5 și 7 milioane, pe scara prețurilor, orice nivel de preț este mai mult sau mai puțin avantajos pentru ambele părți. Acordul este posibil în oricare punct al intervalului.

În exemplul negocierii salariului, de pildă (acordul: PN = 1700 de lei), avantajul obținut de angajator este considerabil mai mare decât al angajatului. Totuși, deși a negociat ceva mai slab, angajatul a obținut ce și-a dorit. Are motive să fie mulțumit. Dacă ar fi pregătit mai bine negocierea, ar fi avut mai multe informații asupra intențiilor angajatorului, asupra propriei sale valori pentru angajator; dacă ar fi îndrăznit mai mult, ar fi putut obține mai mult. În sfârșit, ...dacă ar fi negociat perfect, ar fi obținut 2600 de lei. Ar fi trăit mai bine. Abilitatea de a negocia face diferența.

Recapitulând, marja de negociere în avantaj este zona de acord posibil cuprinsă între pozițiile de ruptură minimală și maximală.

Concept fundamental pentru filosofia negocierilor, ea pune în lumină importanţa uriaşă a estimării poziţiei de ruptură a oponentului înainte sau imediat după aşezarea la masa tratativelor. Poziţia de ruptură este una dintre cheile negocierilor. Dincolo de limite, întregul proces este puternic influenţat de poziţiile de deschidere care modelează climatul negocierilor. Când deschiderile vizează cooperarea, climatul rămâne pozitiv, constructiv. Când deschiderile sunt agresive, climatul poate fi mai ostil. Negocierea nu-i nici pace, nici război.

▣ Alternative de negociere

Negocierea este doar o cale de a obţine ceea ce vrem de la ceilalţi. Nu-i singura şi nici cea mai bună în toate cazurile. Oamenii, ca şi animalele, pot lupta pentru hrană, împerechere, teritorii şi avere. Pentru a decide cine şi cât dă sau primeşte, găsesc adesea alternative la negociere.

Dominarea şi constrângerea impuse prin presiunea forţei brute, agresiune sau şantaj sunt redutabile alternative la negociere. Ele rămân oricum nişte condimente în reţeta negocierii. Când situaţia negociabilă reclamă extremă urgenţă, în sensul că obiectul disputei arde, sare în aer, dispare sau este distrus din cauze iminente, iar oponentul rămâne incapabil, ostil sau iresponsabil, dominarea este mai bună decât negocierea, care cere timp şi oameni rezonabili. Cel care are în mână pârghiile de control obligă oponentul să facă şi ce n-ar vrea. Relaţia lor poate avea de suferit, dar asta-i altă poveste.

Manipularea şi seducţia sunt alternative la negociere. Mai mult sau mai puţin în (ne)cunoştinţă de cauză, victima ia decizii pe care le-ar evita în alte condiţii. Ulterior, când înţelege ce s-a întâmplat cu adevărat, e prea târziu.

Cedarea, supunerea şi capitularea fără condiţii reprezintă alte alternative la negociere. Într-un bazar oriental, de pildă, cineva care plăteşte sec preţul cerut poate fi papă-lapte.

Evitarea, abandonul sau fuga de confruntare pot fi opţiuni spontane la negociere, întemeiate pe frică, lene şi slăbiciune.

Arbitrajul poate fi o altă opţiune. Când părţile nu se înţeleg, pot apela la terţi care stabilesc condiţiile schimbului sau ale stingerii

conflictului. Judecătorul este un arbitru între părţile care nu pot negocia un acord.

Desigur, alternativele la negociere conduc către un fals „acord", clădit pe impunerea unilaterală a unei voinţe şi nu pe consimţământul liber şi neviciat al părţilor, chiar dacă acest aspect nu poate fi probat în justiţie. Doar negocierea creează soluţii comune, reciproc avantajoase şi durabile.

▣ Negocierea noastră de toate zilele

Un negociator bun poate obţine în trei ceasuri echivalentul trudei a zeci sau sute de executanţi, în săptămâni sau luni. Un negociator slab poate pierde cu aceeaşi măsură. O marjă de câteva procente la preţ, garanţie, transport, condiţii de plată, comision, dobândă etc. rămâne inerent negociabilă. În marile tranzacţii, pe piaţa industrială, aceasta înseamnă cifre de ordinul miliardelor ce pot fi câştigate sau pierdute. Abilitatea de negociere face diferenţa.

Dacă ar fi ca dumneata şi cu mine să negociem indiferent ce anume, ar fi înţelept şi onest din partea noastră să ne formulăm poziţiile de intrare, limitele şi obiectivele astfel încât:

- să obţinem amândoi cât mai mult din ceea ce vrea fiecare în parte;
- să obţii ceea ce vrei, fără a-mi face rău şi reciproc;
- să ajungem la un acord pe care amândoi îl vom respecta şi apăra;
- să economisim timp, bani, nervi şi energie pe durata negocierilor;
- să fim de acord şi cu dezacordul nostru, păstrând bunele relaţii, chiar dacă nu ajungem la o înţelegere.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL IV

Plasamentul la masa tratativelor

„Generalii care aleg terenul de luptă trec
de jumătatea drumului spre victorie."
(Jeffrey Edmund Curry)

Din instinct şi din experienţă, negociatorii acceptă uşor ideea că locul de întâlnire şi plasamentul la masa tratativelor pot influenţa semnificativ ambianţa, raporturile de putere dintre părţi şi, desigur, rezultatul negocierilor. Mai rămâne să evaluăm modul în care plasamentul influenţează efectiv negociatorii, atât în plan fiziologic – încordare, disconfort, oboseală –, cât şi în plan psihologic: atenţie, concentrare, dispoziţie, stare de spirit, agresivitate, disponibilitate, răbdare, irascibilitate. Cel mai adesea, acestea din urmă acţionează doar la nivel inconştient, subliminal.

Am trăit cândva teroarea anchetei sub reflector şi ştiu ce înseamnă o sursă de lumină puternică orientată spre ochii cu pleoapele lipite cu bandă („cu ochii în soare"), sau un plasament cu spatele la uşă, la hol sau alt spaţiu deschis circulaţiei şi expus privirilor. Amenajarea spaţiului şi microclimatul creează avantaje reale, chiar dacă nu şi principiale. O masă prea înaltă, prea întinsă, prea lângă un calorifer dogoritor sau un scaun prea scund, prea înalt, prea îngust, care mai şi scârţâie îngrozitor înseamnă doar mărunţişuri meschine şi naive, la îndemâna oricui.

B.C.U. M. EMINESCU IASI
PEDAGOGIE – PSIHOLOGIE

▣ „Ospitalitatea ostilă" pe un teritoriu străin

La circ, pentru a lua *teritoriul* în stăpânirea sa, dresorul de tigri intră în arenă înaintea fiarei. Animalul intrat acolo după dresor găseşte arena deja înstăpânită. Pe „teritoriu străin" va fi mai puţin agresiv şi mai uşor de supus. Când jivina intră prima, instinctul teritorialităţii pune pielea dresorului în primejdie.

Din motive similare, mai bine rafinate, sportivii sunt pe teren propriu ceva mai buni, ceva mai tari decât în deplasare. Negociatorii şi diplomaţii ştiu aceste lucruri din instinct şi din experienţă. Le-ar plăcea să poarte tratative mai curând acasă, pe teren propriu, decât pe terenul adversarului. De cele mai multe ori însă, vor alege un teren neutru. Şefii megaputerilor negociază mai curând la Geneva, Reykjavik sau Malta, decât pe teritoriul uneia sau alteia dintre ţările lor. Au negociat cândva la Yalta, pe pământ slav. Au văzut roşu.

Fondatorul proxemicii, Edward T. Hall, a demonstrat faptul că amenajarea spaţiului şi jocul distanţelor şi al orientării spaţiale influenţează semnificativ raporturile interumane de putere, deşi acţiunea lor se manifestă cu precădere la nivelul inconştientului. Aşa stând lucrurile, o judecată pragmatică conduce imediat la ideea că primii paşi inteligenţi în construirea unei bune relaţii interpersonale privesc amenajarea spaţiului adecvat relaţiei, alegerea plasamentului oportun, a distanţei potrivite şi a orientării corecte faţă de interlocutor.

▣ Zone şi distanţe interpersonale

În jocul distanţelor interpersonale şi al învelişurilor invizibile ale corpului omenesc, care se îmbracă unele pe altele ca foile unei cepe, proxemica delimitează patru zone distincte: zona intimă, zona personală, zona socială şi zona publică. Foarte succint, raportându-ne şi la figura IV.1., vom comenta semnificaţiile universale ale acestor zone şi maniera în care ele apropie sau îndepărtează negociatorii.

BCU / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

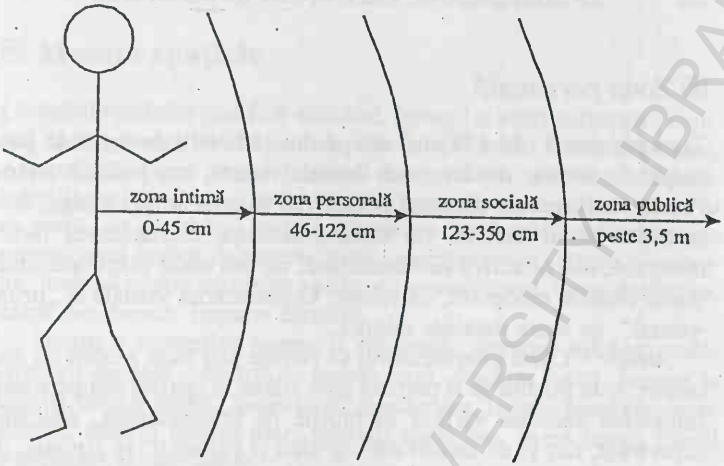


Figura IV.1. *Zone şi distanţe interpersonale*

⊡ *Zona intimă*

Zona intimă (0-45 cm) este primul înveliş invizibil în jurul trupului, gros cam de o jumătate de braţ. Din instinct, omul o apără cu străşnicie de invazia intruşilor. Cercetări recente au pus în evidenţă forţa manipulatoare a atingerilor sau a invaziilor surprinzătoare în zona intimă. Atingerea măreşte sentimentul de intimitate la nivel inconştient şi facilitează influenţarea.

Întinderea zonei intime variază în raport cu siguranţa de sine a persoanei. Cu cât se simte mai nesigură, cu atât este mai sensibilă la încălcarea ei. Când doi negociatori se aşază la masa tratativelor, în mod inconştient, fiecare revendică jumătatea de masă dinspre sine ca teritoriu propriu, parte a zonei intime. Obiecte precum creionul, stiloul, scrumiera, bricheta sau dosarele sunt plasate spontan pe axa mesei, tocmai pentru a trasa „graniţe". Invazia teritoriului celuilalt exercită presiune psihologică.

BCU IAŞI - C.T.B. - UNIVERSITY LIBRARY

⊡ *Zona personală*

Zona personală (46-122 cm) este al doilea înveliş invizibil în jurul corpului, marcat de lungimea braţului întins, cu pumnul strâns. Practic, corespunde distanţei la care doi oameni se pot atinge, dacă amândoi întind braţele. La această distanţă, comunicarea tactilă încetează, cea olfactivă se diminuează, iar cea orală este dominantă. Vocea rămâne moderată, ca volum. Comunicarea vizuală ia „prim--planul", cu toate detaliile mimice.

Atenţie! Când interlocutorul se retrage sau face gesturi de distanţare, este posibil să fi pătruns prea adânc în spaţiul său personal. Întinderea acestuia variază în funcţie de temperament, educaţie, experienţă, dar şi de factori demografici şi culturali. În Japonia, de pildă, spaţiul personal e restrâns. În schimb, anglo-saxonii se apropie până cel mult acolo unde s-ar putea atinge cu vârful degetelor, dacă ar întinde mâinile. Românii discută comod la distanţă mai mică. Arabii şi negrii africani se apropie mult, până la distanţa cotului.

⊡ *Zona socială*

Zona socială (1,23-3,5 m) este distanţa rezervată întâlnirilor în care nu este necesară personalizarea interlocutorilor. În viaţa socială, este distanţa (im)pusă de ghişeu, masă, tarabă. Practic, orice primă întâlnire din sfera negocierilor are un caracter social. Respectarea distanţei sociale, acolo unde ea se impune, nu înseamnă doar bună cuviinţă, ci şi eliminarea riscurilor încălcării teritoriilor: a speria, a deranja, a irita şi a enerva.

⊡ *Zona publică*

Zona publică este aceea în care comunicarea pierde complet caracterul interpersonal şi social. Practic, nu avem de-a face cu un interlocutor, ci cu o prezenţă publică. Relaţia şi discursul vor fi mai curând oficiale şi ceremoniale. Adesea, este păzită de gărzi de corp.

▣ Mesaje spaţiale

Limbajul spaţiului codifică atitudini, intenţii şi stări sufleteşti. Timidul tinde spontan să ocupe mai puţin spaţiu decât are la dispoziţie. Are mâinile lipite de corp, capul între umeri, genunchii îndoiţi, haina încheiată. Invitat să ia loc, va ocupa doar un colţ de scaun şi de masă, cu genunchii strânşi. Ocuparea unui spaţiu micşorat este semnul unui deficit de putere. Personajul dezinvolt, stăpân pe situaţie, tinde să ocupe mai mult spaţiu, cu gesturi largi, braţe desfăcute, haina descheiată, impune distanţă.

Pentru a semnaliza putere şi siguranţă, oamenii folosesc unele strategii spaţiale: pălării cu boruri largi, coafuri înalte, perniţe la umerii, tocuri înalte, haine largi, descheiate, loţiuni puternic mirositoare, case şi maşini mari, birouri spaţioase, mese lungi, fotolii voievodale şi câte altele.

Spaţiul personal de care are nevoie o persoană este o expresie a personalităţii sale şi variază funcţie de numeroşi parametri ce nu pot fi evaluaţi cu uşurinţă. Din acest motiv, ne vom apropia de interlocutor până la exact distanţa la care apar primele semnale vagi de distanţare. Vom presupune că am găsit distanţa la care să ne oprim, măcar pentru a tatona oportunitatea de a merge mai aproape. Nici mai puţin, nici mai mult. Mai puţin decât acea distanţă înseamnă lezare. Mai mult, înseamnă diluare şi răcire a relaţiei.

▣ Fleacuri, dar ştii ce mult contează!

Aşa exclamă negociatorii experimentaţi când vine vorba de forma şi dimensiunile mesei, unghiurile de vizibilitate, înălţimea şi poziţia scaunului, distanţa între negociatori, mobilier, decor, lumină, culori, orientarea unora în raport cu alţii etc. Aşezarea cu spatele la uşă, geam, hol sau alt spaţiu, în care se mişcă oameni creşte tensiunea psihică, creşte pulsul, tensiunea arterială şi musculară. Respiraţia se precipită. Metabolismul este mai intens şi uzura mai rapidă. Oamenii se simt în siguranţă aşezaţi cu spatele la un perete ferm, când pot cuprinde în raza vizuală intrarea, uşa şi geamul. Mesele înalte şi scaunele joase creează handicap. Scaunul mai înalt dă o şansă în plus pentru a domina negocierea. Oamenii înalţi, masivi şi laţi în

umeri, obţin dominanţă fizică prin simplul fapt că ocupă mai mult spaţiu. Adesea, poate fi suficient.

Forma şi dimensiunile mesei, ca şi schema de plasament a negociatorilor comportă subtilităţi cu un rol mai important decât se crede îndeobşte. Poziţia la masa negocierilor nu este un simplu element de protocol, ci are implicaţii importante asupra relaţiei, ambianţei şi puterii de negociere a uneia sau alteia dintre părţi. Un negociator plasat la masă într-o poziţie care nu-i convine poate protesta, dacă-şi justifică elegant protestul.

▣ Capul mesei

Persoana din capul mesei dobândeşte o poziţie de autoritate şi dominare. De aici şi regula strengărească „capul mesei plăteşte". Dincolo de glumă, capul mesei oferă rolul de coordonator de joc unei persoane capabile să şi-l asume.

Puterea şi controlul persoanei din capul mesei asupra echipei dispuse lateral pot fi atenuate şi balansate de persoana plasată în celălalt cap de masă.

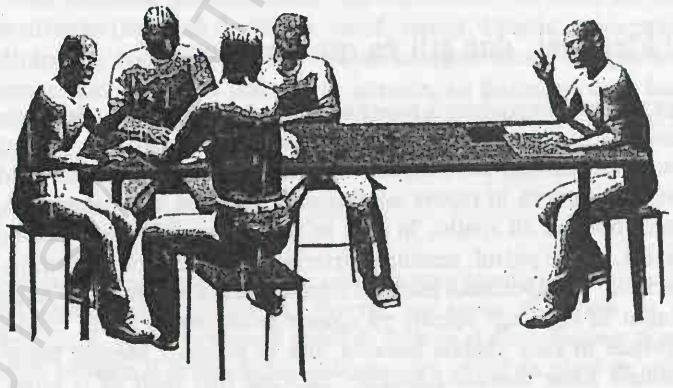


Figura IV.2. *Balansul puterii conferite de capul mesei*

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În tradiţia asiatică, negociatorii-şefi nu comunică direct de la început. Negocierea începe la altitudini joase şi urcă treptat către vârf, dacă urcă. În tradiţia europeană, poziţia clasică de negociere este aceea în care delegaţiile stau faţă în faţă, cu negociatorii-şefi în poziţii centrale, de o parte şi de alta a mesei.

Importanţa fiecărui membru din echipă este apreciată invers proporţional cu distanţa faţă de negociatorul-şef. De regulă, numărul doi este în dreapta şefului, iar numărul trei în stânga. Ierarhia membrilor echipei funcţie de distanţa faţă de şef funcţionează şi la masa rotundă. S-a întâmplat şi la masa regelui Arthur. Cavalerii Mesei Rotunde nu aveau aceeaşi autoritate şi acelaşi rang social. Nu erau atât de egali cât ar fi dorit regele. „Din păcate, Arthur nu ştia că un membru din grup cu rang mai înalt decât ceilalţi distorsionează puterea şi autoritatea." (Pease, 1993) Masa rotundă sub aspect geometric este excentrică în distribuţia puterii.

▣ Masa de acasă

La doar 21 de ani, Allan Pease, genial negociator şi agent de vânzări, câştigase deja 1 milion de dolari australieni. Cândva, undeva, m-a invitat să meditez asupra formei pe care o are „masa de acasă". O simplă privire aruncată asupra meselor de familie ne oferă o idee despre tipul de relaţii existente şi despre distribuţia puterii între membrii familiei. Aceasta, desigur, în măsura în care forma mesei este rezultatul unor alegeri libere.

Masa *rotundă* destinată cinei zilnice semnalează o familie ai cărei membri comunică liber, mult şi sincer, fără să-şi ascundă emoţiile, participativ şi democratic. Familia se adună la ora mesei, nu atât pentru a respecta un tabiet sau o regulă impusă de cineva, cât pentru a conversa liber şi deschis despre ceea ce s-a întâmplat unuia sau altuia peste zi. Practic, masa rotundă nu impune un „cap al familiei", care face reguli, taie şi spânzură din vârful ierarhiei. Mai mult chiar, masa rotundă sfidează ierarhia membrilor familiei. În jurul mesei, ei nu vor revendica nici locuri fixe, dispuse într-o ordine anume.

Masa *dreptunghiulară*, mare, înaltă şi gomoasă, pentru cina de fiecare zi, va semnala mai curând o familie conservatoare, formalistă,

autoritaristă. Membrii sunt relativ ierarhizaţi pe ranguri şi niveluri de autoritate. Este clar cine şi de ce stă în capul mesei, eventual, pe un scaun special. Restul membrilor familiei ocupă locuri relativ stabile, ierarhizate pe criterii de vârstă şi poziţie socială sau profesională. Comunicarea între membrii micii comunităţi a familiei va purta amprenta convenţiilor şi formalismului, inclusiv în ţinuta vestimentară şi gestică, care vor semnala rangul şi apartenenţa socială.

Masa *pătrată*, eventual cu o latură lipită de perete, destinată meselor sporadice „în familie", semnalează mai curând o familie atomizată, în care se comunică puţin. Membrii familiei sunt veşnic ocupaţi, fiecare cu altceva, şi vin la masă pe rând, la ore diferite, întâlnindu-se toţi deodată doar de Crăciun. Nu-i nevoie de atâtea locuri la masă câte persoane sunt în familie. Fiecare are program şi preocupări individuale, independent, „rupt" de ceilalţi şi oarecum nepăsător faţă de ei.

Ei bine, în sălile de negocieri de la târguri şi expoziţii sau în sălile de consiliu ale companiilor, configuraţia meselor trădează stilul de lucru în organizaţie. Într-o organizaţie dominată de un spirit autoritar, masa de consiliu va fi mai curând dreptunghiulară şi lungă, cu fotolii înalte şi spătar voievodal în capătul destinat şefilor. În schimb, în biroul unei echipe de vânzări, unde unul vine şi altul pleacă, mesele vor fi mai curând mici şi pătrate. Dezbaterile şi consilierea în grup vor cere ca membrii echipei să se adune în jurul unei mese rotunde.

▣ Plasamente cu doi negociatori la masă

Psihologii au făcut studii comparative asupra numărului de contacte interumane realizate spontan la o masă de 2 x 1 m, cu muchii şi colţuri.

În principiu, dacă N este locul ocupat de dumneata şi P1, P2, P3 şi P4 sunt locurile în care poate fi plasat oponentul, sunt posibile cinci relaţii de comunicare distincte:

a) *Competiţie*: plasament *frontal* (P1);
b) *Comunicare*: plasament *colţ* (P2);

c) *Cooperare*: plasament *alături* (P3);
d) *Independență*: plasament *diagonală* (P4);
e) *Tactică*: combinații ale plasamentelor anterioare.

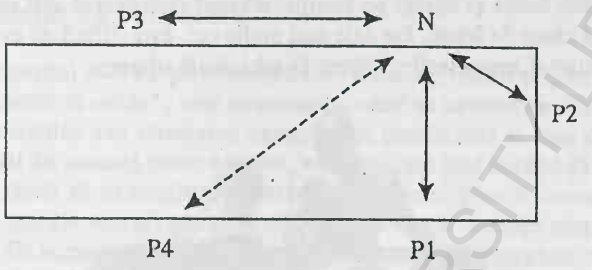


Figura IV.3. *Plasamente posibile cu doi negociatori la masă*

Indiferent de contextul social, plasamentul *Colț* (P2) realizează maximum de contacte spontane; în medie, de 6 ori mai multe decât *Frontal* (P1) și de 3 ori mai multe decât *Alături* (P3). Disponibilitatea de a comunica crește când jocul privirilor și mișcările trupului sunt apropiate de natural. Partenerii de negociere se simt mai bine dacă susțin privirea directă în jur de 60% din durata întâlnirii. Or, cei aflați față în față nu pot evita privirile directe, care se încrucișează, uneori, ca două săbii. În schimb, negociatorii așezați alături întâmpină dificultăți în stabilirea și păstrarea contactului vizual. Negocierea schimbului de informații se realizează cel mai ușor peste colțul mesei.

⊡ *Poziția de competiție*

Parcă în ciuda psihologiei, varianta clasică de plasament în negocieri este cea frontală, la distanță politicoasă, de o parte și de alta a mesei. Plasamentul prezintă avantajul libertății de mișcare și al observării directe și continue a adversarului. Stimulează agresivitatea și este mai conflictual, prin faptul că persoanele plasate față în față, cu masa-baricadă între ele, pot intra spontan în competiție. Confruntarea interpersonală este amorsată la nivel inconștient. De regulă, plasamentul frontal semnalează dorința de dominare a gazdei, atunci când întâlnirea are loc pe teritoriul propriu.

BCU CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

Deşi mai puţin recomandată de psihologi, această poziţie este protocolară, practică şi uşor abordabilă. Ea provoacă negociatorii să rămână fermi şi aprigi pe poziţii, oferind deopotrivă atât protecţie, cât şi câmp de luptă. De cele mai multe ori, este dificil de evitat încă din startul negocierilor. Poate fi schimbată ulterior.

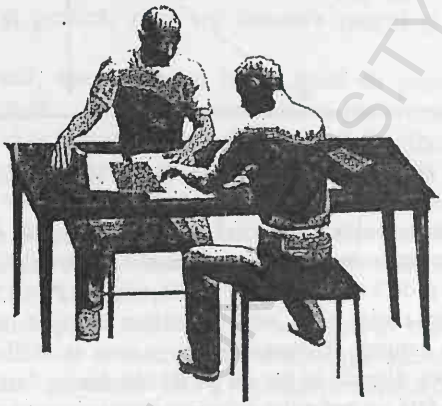


Figura IV.4. *Competiţie*

Atunci când negociatorii sunt cu adevărat în competiţie, iar dezbaterile înverşunate şi de pe poziţii de forţă, plasamentul frontal este singurul care funcţionează. El ascute în cel mai înalt grad problema teritorialităţii şi a partajării mesei între negociatori. Conştient sau nu, ei o vor împărţi în teritorii egale, dar vor dezvolta spontan şi atitudini de hărţuire prin invazia zonei intime a adversarului. În negocierile care urmăresc atenuarea conflictelor nu se recomandă această variantă de plasament.

Deşi aparent egal, plasamentul frontal permite avantaje unilaterale pentru una sau alta dintre părţile negociatoare. Pot fi create prin unghiul de iluminare, prin dispunerea faţă de perete, fereastră, uşă, sursă de căldură etc. De pildă, admitem că un negociator primeşte lumina directă, în plină figură, iar faţa celuilalt rămâne vag iluminată. Primul va avea un handicap atât timp cât al doilea primeşte mesaje clare pe seama fizionomiei, expresiei mimice şi a gesticii. Cercetări recente au condus la concluzia că plasamentul „faţă în faţă" poate fi perfect în negocieri cu start egal, la masa rotundă de

dimensiuni reduse. S-ar părea că forma rotundă atenuează competiţia frontală.

⊡ *Poziţia de cooperare*

Plasamentul alături, pe aceeaşi latură a mesei, numit şi „cot la cot" sau „umăr la umăr", este recomandat când se urmăreşte eliminarea suspiciunilor sau atenuarea caracterului conflictual al unei dispute. Aşezaţi de aceeaşi parte a mesei, oamenii tind mai curând să coopereze, decât să se confrunte. Certurile sunt rare, greu de amorsat. În plus, poziţia alături ascunde cu uşurinţă unele mesaje nonverbale dure, fie acestea ale privirii, gesticii, fizionomiei şi expresiei mimice a negociatorilor.

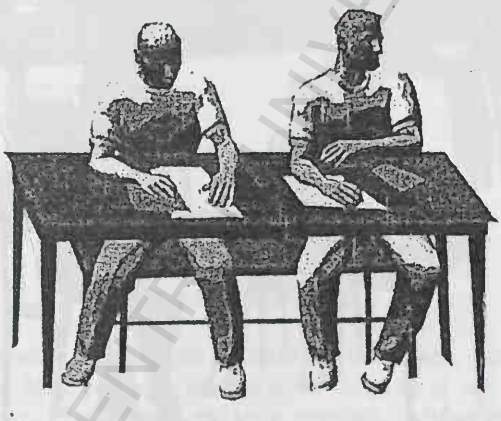


Figura IV.5. *Cooperare*

Plasamentul alături induce conotaţii de familiaritate şi amiciţie între oponenţi. Fiind de aceeaşi parte a „baricadei", cu privirile în aceeaşi direcţie, trăiesc sentimentul că au şi aceeaşi poziţie faţă de problemă. Este evitată uşor şi impresia că unul dintre ei ar invada zona intimă a celuilalt. Poziţia din dreapta (la dreptaci) asigură totuşi un uşor avantaj, oferind o mai mare libertate de mişcare, o mai bună vizibilitate şi asigurând economie de mişcări, atunci când prezintă documentaţii şi probe. Partenerul din stânga este nevoit să

facă mişcări suplimentare şi să se întoarcă, fapt care conduce la scăderea atenţiei. Păcat doar de faptul că nota de familiaritate a variantei o face puţin accesibilă în negocierea unor contracte externe, cu negociatori străini.

◙ *Poziţia de comunicare*

Colţul mesei s-a dovedit a fi doar o barieră minimală atunci când oamenii conversează şi negociază aşezaţi la o masă cu muchii şi unghiuri drepte. În ciuda faptului că este rar practicat, este cel mai bun plasament la masa tratativelor. Oferă cele mai bune opţiuni strategice pentru susţinerea cu măsură a privirii şi pentru a urmări mimica şi gesturile. Stimulează deschiderea şi instaurează o atmosferă prietenoasă, favorabilă înţelegerii şi colaborării.

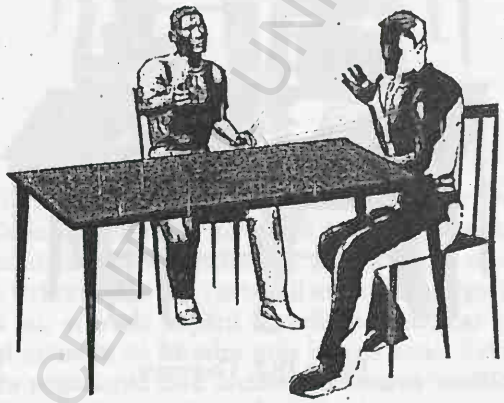


Figura IV.6. *Comunicare*

În plan psihologic, face inutilă împărţirea teritorială a suprafeţei mesei. De regulă, în acest tip de plasament, persoana plasată pe latura mare poate avea un uşor ascendent asupra celeilalte, fiindcă posedă un teritoriu mai vast. Practic, este anulată şi dominanţa persoanei situate în capul mesei la întrunirile în grup sau la mesele festive.

▣ *Poziția de independență*

Propriu-zis, nu mai avem de-a face cu un plasament compatibil cu negocierea. Mai curând comentăm acea poziție de așezare la masă pentru care optează doi oameni care nu doresc cu adevărat să stabilească un raport între ei. Eventual, doresc să-și vadă fiecare de ale lui și să nu ajungă la vreun acord.

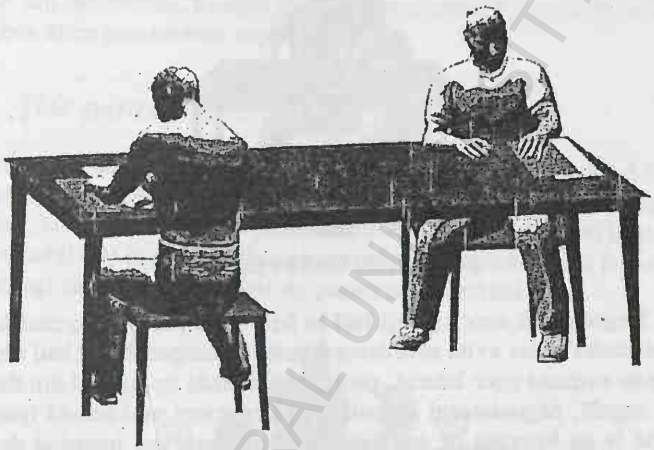


Figura IV.7. *Independență*

Plasamentul este adoptat spontan în biblioteci, pensiuni sau restaurante, între persoane care se evită reciproc și vor să rămână independente. Plasamentul ca atare exprimă indiferența și fuga. Uneori, chiar și ostilitatea. Apare spontan sau este ales deliberat în negocierile în care se dorește evitarea unei discuții sincere și deschise.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

◙ *Combinaţie tactică*

O combinaţie tactică între variantele *Comunicare* şi *Competiţie* constă în învăluirea pe flancuri, propusă în figura de mai jos.

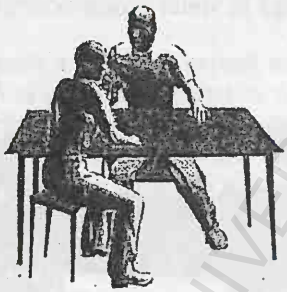


Figura IV.8. *Combinaţie tactică*

Negociatorii sunt aşezaţi faţă în faţă, de o parte şi de cealaltă a „baricadei", dar evită abordarea frontală, competitivă. Unul dintre ei este orientat uşor lateral, pentru a-şi aborda oponentul din flanc. De regulă, negociatorul cu putere de negociere mai redusă (candidatul la un interviu de angajare, de pildă) este cel interesat de un plasament tactic.

Pentru a obţine un astfel de plasament tactic, atunci când găsim scaunul aşezat frontal, mai înainte de a ne aşeza, îl prindem de spătar, îl ridicăm discret în mâini (operaţia de „luare a teritoriului în stăpânire"), îl mişcăm uşor spre dreapta sau stânga şi îl reorientăm pe un unghi de 45° faţă de axa mesei. Apoi ne aşezăm, fără a invada masa interlocutorului cu coatele, geanta sau alte lucruri. Dosarele şi documentele pot rămâne o vreme pe genunchi.

Plasamentul tactic este potrivit pentru negocierile dezechilibrate, ca şi pentru cele rigide, oficiale şi protocolare. Discuţiile devin mai calme, mai amiabile. Psihologii îl recomandă insistent în cazul interviurilor de recrutare a personalului.

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

▣ Plasamente cu trei negociatori la masă

Numeroase negocieri bilaterale sunt purtate cu trei negociatori. Fie că cel de-al treilea face echipă cu unul dintre primi doi (asistent, secretar, consilier, avocat etc.), fie că joacă un rol special de arbitru, expert sau observator. Pentru cazurile în care negocierile sunt purtate în trei persoane, am ales câteva opţiuni de plasament uzuale, spontane sau deliberate, însoţite de câteva comentarii ce pot fi extinse asupra altor plasamente asemănătoare.

▣ *„Ţine partea" adversarului*

Este un plasament tactic pentru situaţiile în care negociatorul (N), aflat în negocieri cu adversarul său (A), atrage la tratative un expert tehnic, contabil sau de altă profesie (E). Negociatorul versat îşi pune adversarul (A) în competiţie cu expertul (E), sugerând însă faptul că el însuşi rămâne mai curând de partea adversarului său.

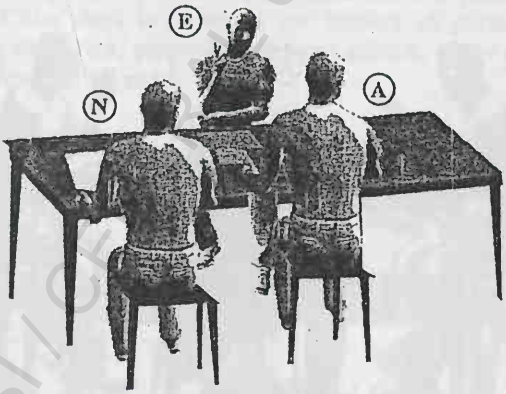


Figura IV.9. *„Ţine partea" adversarului*

În această idee, expertul este plasat frontal cu adversarul, în poziţie de competiţie. Are grijă ca el însuşi să ocupe un loc alături de adversar, în poziţie de cooperare. Mai mult chiar, dacă nimeni nu

protestează, negociatorul poate ocupa un plasament de colţ, în poziţie de comunicare, în capul mesei. În acest din urmă caz, prin plasamentul său, negociatorul îşi atribuie poziţia de arbitru. Din acel loc, mimând fie neutralitatea, fie chiar simulând faptul că ar „ţine partea" adversarului său, devenit şi adversar poziţional al expertului, negociatorul preia subtil rolul acestuia din urmă.

◙ *„Luat la mijloc"*

De această dată, comentăm cazul în care negociatorul (N) este însoţit de asistent, secretară sau consilier (C), aflat din capul locului de partea sa, în echipa sa, indiferent de plasament. Negociatorul şi coechipierul său se vor plasa faţă în faţă, fiecare în câte unul din capetele mesei. Adversarul (A), va fi plasat la mijloc, singur, pe latura mare a biroului, într-o poziţie de colţ dublu. Obţinem schema de plasament cea mai dezavantajoasă pentru adversarul singur, încolţit din două flancuri. Pur şi simplu, el se va simţi „luat la mijloc" de către negociatorii adverşi. În fapt, chiar acesta este adevărul.

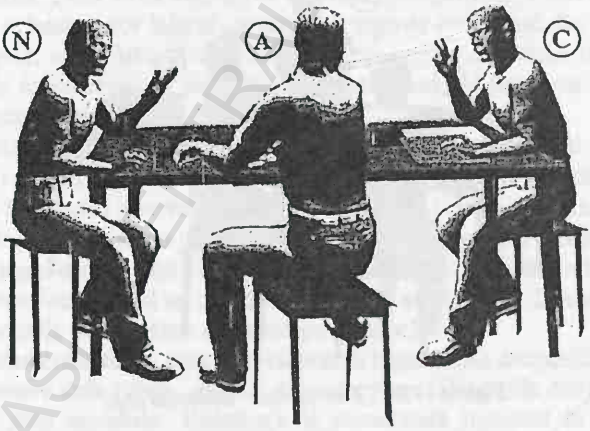


Figura IV.10. *„Luat la mijloc"*

Negociatorul singur, în poziţie de colţ dublu, urmăreşte două surse de mesaje, plasate în direcţii opuse. Asta oboseşte şi irită, diminuând atenţia şi concentrarea. Dincolo de oboseala fiziologică, cel

mai urât lucru este acela că unele mesaje schimbate între coechipieri sunt pasate peste capul său, ca niște mingi pe care nu le poate prinde. Mesajele scăpate, pe care le poate bănui, dar nu și decodifica, creează derută și disconfort psihic. Sunt la fel de insidioase ca semnele cu piciorul sau mâna pe sub masă. Ce-ai simți atunci când, la adăpostul feței de masă, bănuiești că o mână străină pipăie genunchiul soției?

O variantă mult „îndulcită" a acestui plasament este aceea în care negociatorul singur ocupă latura îngustă a mesei. În câmpul său vizual intră simultan cei doi adversari. În plus, efectul de cap de masă îi poate conferi putere și control asupra celor doi coechipieri.

▣ *Clasic, în trei*

Plasamentul în trei, clasic la masa tratativelor și adecvat situației în care negociatorul (N) vine însoțit de consilier, asistent sau secretar (C) este acela în care coechipierii ocupă, umăr la umăr, aceeași latură mare a mesei dreptunghiulare.

În acest caz, pentru oponentul singur (P) este important să găsească poziția din care îi poate urmări simultan pe ce cei doi, fără a intra în competiție cu ei. Locul din capul mesei ar putea fi cel mai potrivit. Chiar dacă negociatorii vor încerca să persuadeze prin schimburi de ștafetă, șoapte, mimică sau gestică, ei vor rămâne sub controlul capului de masă.

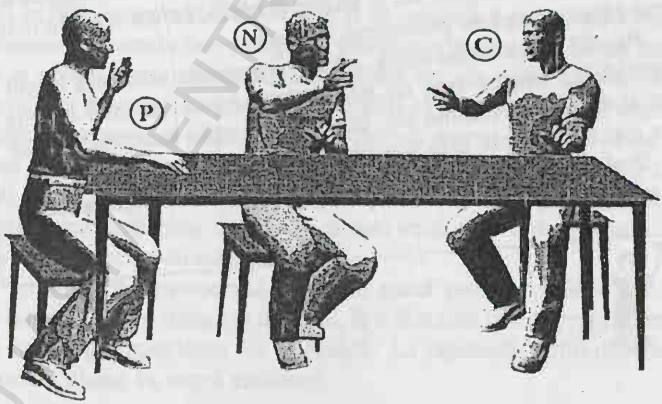


Figura IV.11. *Clasic, în trei*

Oponentul singur îi poate păstra în raza sa vizuală pe negociatorii coechipieri, urmărindu-le reacţiile nonverbale. În condiţiile date (raport de 2 la 1) ar fi chiar varianta cea mai convenabilă din punctul de vedere al negociatorului singur.

Antrenamentul nr. 5

Locul schimbă norocul

Pasul 1. Formăm grupuri de 3 persoane. Membrii fiecărui grup se aşază spontan la o masă de 2 × 1 m. Odată aşezaţi confortabil, trag la sorţi rolurile: A – vânzător, B – cumpărător şi O – observator.

Pasul 2. Fără a schimba plasamentul, A şi B încep să negocieze vânzarea unui produs concret, avut la îndemână: pix, creion, agendă, calendar, ciocolată, bomboană, batistă, fular, ceas, celular etc.

Pasul 3. După primele 2 minute de negocieri, cu acordul observatorului, chiar dacă plasamentul este inadecvat, A şi B îşi modifică poziţiile la masă. În continuare, la fiecare 2 minute, se vor roti prin câteva tipuri de plasament.

Pasul 4. După vânzare, mimând faptul că ar bea împreună cafeaua sau ceaiul şi ar sta la taclale şi bârfă, se vor roti din nou prin câteva tipuri de plasament la masă.

Pasul 5. La aceeaşi masă, membrii grupului mimează lucrul individual; fiecare face un scurt rezumat scris al zilei de ieri sau al ultimei cărţi citite etc. În timpul lucrului independent, se vor roti încă o dată prin tipurile de plasament la masă.

Evaluarea, comentariile şi concluziile au loc după reunirea întregului grup.

BCU IAŞI UNIVERSITY LIBRARY

▣ Plasamente de echipă

În negocieri, norma de ospitalitate care permite echipei gazdă să se aşeze la masă după echipa oaspete rămâne adesea doar masca unei mişcări tactice. În spatele pretinsei ospitalităţi, gazda poate ascunde plasamente tactice, tot aşa cum antrenorul de fotbal va aşeza pe extrema celui mai bun atacant advers pe cel mai bun fundaş al său.

Plasamentul echipei la masa tratativelor are valenţe tactice. Aşa cum antrenorul de fotbal nu-şi aşază echipa în teren la întâmplare, nici negociatorul-şef nu-şi permite un plasament ad-hoc pentru membri echipei. Într-un fel sau altul, dispune scheme de plasament specifice negocierilor în echipă. Schema de plasament va influenţa strategia de negociere şi reciproc.

▣ *Competiţie faţă în faţă*

Schema de plasament faţă în faţă, de o parte şi de cealaltă a mesei, este cea uzuală şi, cel puţin în principiu, nu trezeşte nici un fel de suspiciuni. Este singura recomandată pentru negocierea cu delegaţii străine. Totuşi, cele spuse la plasamentul de doi, faţă în faţă, cu privire la stimularea agresivităţii şi crearea de avantaje pentru una dintre laturile mesei rămân valabile în totalitate. Discuţiile se poartă faţă în faţă, competitiv, de o parte şi de cealaltă a mesei tratativelor. Dispunerea membrilor delegaţiei partenere pe locurile de pe latura ce le revine poate rămâne la latitudinea lor. În orice caz, se recomandă ca delegaţia negociatorilor noştri să se aşeze, numai după ce ultimul membru al delegaţiei adverse s-a aşezat deja. Aceasta, nu doar din raţiuni care ţin de etichetă, cât din nevoia de a obţine cele mai bune „linii" de confruntare cu partenerii direcţi. Seamănă cu dispunerea fundaşilor de marcaj ai unei echipe de fotbal, pentru a-şi lua în primire adversarii direcţi.

În principiu, protocolul european aşază şeful la mijlocul mesei, cu oamenii săi în stânga şi dreapta, la o distanţă invers proporţională cu rangul şi importanţa lor în echipă. La japonezi, şeful delegaţiei poate fi plasat în capul coloanei.

⊡ *Fals plasament ad-hoc*

La târguri şi expoziţii, genul de plasament neconvenţional la masa tratativelor nu este atât de „ad-hoc" precum pare la prima vedere. De regulă, gazda caută fărâmiţarea echipei adverse şi încrucişarea liniilor de conversaţie. Plasamentul îi privează pe membrii fiecăreia dintre echipe de avantajul consultării discrete între ei. Toate acestea conduc la o negociere mai puţin comodă şi mai greu de controlat.

Această variantă de plasament poate fi folosită premeditat, atunci când, în rundele anterioare de negocieri, nu s-a ajuns la un acord deplin. Au rămas în suspensie câteva detalii specifice, mai mult sau mai puţin semnificative. În ideea depăşirii dificultăţilor, la tratative este invitată o persoană „neutră", recunoscută de ambele părţi ca fiind o autoritate în domeniul discutat. Această persoană pretins „neutră" este aşezată în capul mesei, pentru a căpăta şi mai multă greutate.

⊡ *Dubla competiţie la masa dreptunghiulară*

Cea mai conflictuală schemă de plasament a două delegaţii la masa dreptunghiulară este aceea în care şefii stau faţă în faţă în cele două capete ale mesei, iar membrii delegaţiilor stau faţă în faţă pe cele două laturi lungi ale mesei.

Această schemă de plasament obţine o dublă competiţie: pe de o parte, între negociatorii-şefi, plasaţi la distanţă mare, în cele două capete şi, pe de altă parte, între membrii celor două delegaţii, plasate faţă în faţă, de o parte şi de cealalta a mesei. Plasamentul creează ambianţa potrivită pentru negocieri extrem de dure şi tensionate, eventual, pentru o declaraţie de război sau pentru anunţarea unui alt gen de represalii, denunţări de tratate sau rezilieri de contracte.

⊡ *Plasament în „U"*

Tensiunea creată de plasamentul anterior slăbeşte în intensitate când negociatorii-şefi se aşază alături, în poziţie de cooperare, în capul mesei. De regulă, aceasta presupune renunţarea la masa dreptunghiulară în favoarea celeia în formă de „U". Important de remarcat este

faptul că masa are două extremităţi, dar un singur cap. Îndeobşte, capătul dinspre uşă este perceput ca fiind coada mesei. Uneori, capul mesei este marcat psihologic de rangul şi dominanţa persoanei care îl ocupă. Astfel, capul mesei devine acela în care stă şeful.

◙ *Masa rotundă*

Masa rotundă sau de forma elipsei oferă persoanelor din jurul său aproximativ acelaşi statut spaţial, indiferent de poziţia ierarhică şi socială, oferă linii de comunicare directă echidistante, vizibilitate uniformă, zone intime şi spaţii de manevră egale. Masa rotundă atenuează competitivitatea dintre oponenţii direcţi şi facilitează persuasiunea asupra interlocutorilor. Inegalităţile psihologice pot fi induse doar prin distanţa care-i separă pe convivi de negociatorii-şefi.

Plasamentul ideal a fost căutat la masa „regelui Arthur". Cavalerii n-au avut ranguri sociale atât de egale pe cât s-a dorit din simplul motiv că între ei se afla un rege. Fizic, cavalerii nu puteau, toţi deodată, să se plaseze echidistant faţă de rege. De aici, lipsa de echidistanţă psihologică şi neînţelegerile inerente. Masa este „rotundă" numai dacă oamenii din jurul ei au acelaşi rang. Totuşi, ea rămâne cea la care se ajunge mai uşor la un acord.

◙ *Plasarea oaspeţilor la masă*

La mesele de afaceri, plasamentul are o înrâurire semnificativă asupra ambianţei, dispoziţiei sufleteşti şi a disponibilităţii de socializare a convivilor.

Dacă scopul mesei este socializarea şi crearea unor punţi de comunicare între convivi, regula e simplă: plasamentul la masă evită aşezarea alături a persoanelor care oricum stau mai tot timpul împreună: colegi, soţi, prieteni. Totodată, se evită şi aşezarea una lângă alta a persoanelor incompatibile.

Dacă sunt invitaţi din ţări străine şi este nevoie de translator, acesta va ocupa locul din spatele persoanei căreia urmează să-i traducă. Translatorul gazdei însă va sta în stânga acesteia. De regulă, la întâlniri private, fără protocol, toate locurile sunt „onorabile" şi, cu atât mai mult, cele plasate într-o proximitate agreabilă.

În schimb, la dineuri şi recepţii oficiale, o regulă a proxemicii spune că plasamentul oaspeţilor se va subordona priorităţilor ierarhice şi rangurilor de precădere. Indiferent de natura reuniunii, gazdele stau faţă în faţă, pentru a cuprinde invitaţii în câmpul lor vizual şi, la nevoie, pentru a comunica între ei discret, din priviri.

Aşezarea alternativă, pe sexe, este aproape obligatorie când oaspeţii sunt atât bărbaţi, cât şi femei. Poziţia socială, rangul şi vârsta soţului se răsfrâng automat asupra soţiei, astfel încât ambii vor ocupa locuri la distanţă egală faţă de gazde. Doar în contextul unor ranguri şi funcţii egale, oaspeţii străini vor avea prioritate asupra celor autohtoni.

◙ *Plasament ierarhic unisex*

Plasarea oaspeţilor la masă poate fi o sarcină dificilă şi delicată, ce solicită chibzuinţă şi respect atât pentru regulile proxemicii, cât şi pentru cele ale protocolului.

Comprimăm ilustrarea pe exemplul unui dejun de afaceri, oferit de compania Gazdă în onoarea unui client important, compania Oaspete. Invitatul de onoare va fi Negociatorul-şef al echipei Oaspete, George Mihăescu, însoţit de staff-ul său, format din 5 persoane. Din partea companiei Gazdă, participă preşedintele, Ioan Petre, însoţit de alte 7 persoane. În total, la masă, vor participa 14 persoane: 6 invitaţi şi 8 gazde.

Cum vom proceda? Mai întâi, definim locul preşedintelui companiei Gazdă, plasat la mijlocul laturii lungi a mesei. Exact în faţa gazdei vom rezerva locul de onoare, destinat invitatului de onoare, Negociatorul-şef al companiei Oaspete.

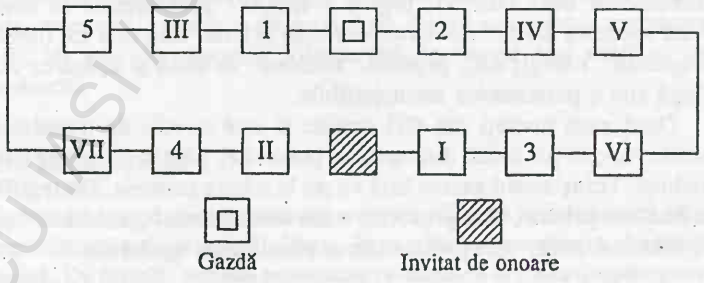


Figura IV.12. *Dejun de afaceri*

În continuare, respectând ordinea de precădere a rangurilor şi funcţiilor, va fi alcătuită lista tuturor convivilor. Lista cuprinde două coloane; una cu numele invitaţilor şi alta cu numele gazdelor.

INVITAŢI	GAZDE
George Mihăescu	Ioan Petre
1. Ioan Petraru	I. Gheorghe Buda
2. Grigore Paşcu	II. Tiberiu Ghioş
3. Iorgu Iordache	III. Petru Ilaş
4. Vasile Petre	IV. Nicolae Ion
5. Ion Ion	V. Pavel Rosu
	VI. Valeriu Ianoş
	VII. Petrică Gheordieş
şase persoane	opt persoane

Figura IV.13. *Lista convivilor: invitaţi şi gazde*

Coloana invitaţilor este numerotată cu cifre arabe, iar coloana gazdelor cu cifre romane. Locul la masă va fi cu atât mai important cu cât numărul de ordine este mai mic. Primul oaşpete în ierarhie, exceptând invitatul de onoare, va fi plasat pe locul din dreapta gazdei, iar al doilea în stânga. În dreapta şi în stânga invitatului de onoare vor fi plasaţi numerele I şi II din lista gazdelor. Plasamentele vor continua conform schemei de mai sus, respectând regula după care gradul de importanţă al persoanei din grup scade odată cu creşterea distanţei faţa de lider. Centrul de conversaţie se va focaliza pe mijlocul mesei.

Situaţia descrisă priveşte un plasament ierarhic *unisex,* la o masă dreptunghiulară. Atributul „unisex" se traduce prin aceea că participarea la masă priveşte fie numai pe bărbaţi, fie numai pe femei, fie şi pe unii, şi pe alţii, cu ignorarea deosebirilor de sex.

Dacă forma mesei se schimbă, configuraţia plasamentului se poate modifica semnificativ. De pildă, dacă masa este în formă de „U", invitatul de onoare trece pe locul 1, din dreapta gazdei, de aceeaşi parte a mesei, în capul acesteia.

BCU CLUJ "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

▣ *Plasament ierarhic unisex la o masă în „U"*

Variantele de plasament la cina de taină, la masa negocierilor sau a ospeţelor sunt, desigur, mult mai diverse. Nu-i timp, nu-i loc şi nici nu-i nevoie să le trecem în revistă pe toate. Important este doar să desprindem câteva principii şi reguli care stau la temelie. Se poate schimba natura reuniunii, forma mesei, desenul spaţiului disponibil sau numărul convivilor, dar nu şi regulile de bază. De pildă, dacă masa are formă de „U", natura reuniunii este unisex şi ordinea de precădere este ierarhică, atunci schema de plasament cea mai indicată va semăna cu cea din figura următoare.

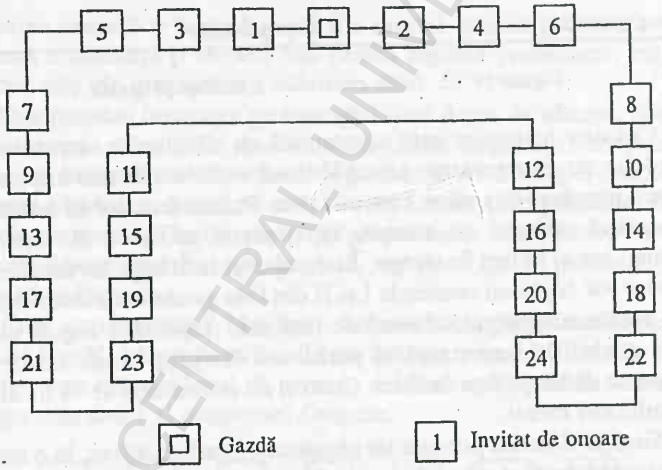


Figura IV.14. *Plasament ierarhic unisex la o masă în „U"*

▣ Comentarii finale

Dacă ar fi să ne raportăm strict la masa tratativelor bilaterale, oricare ar fi varianta concretă, întotdeauna vor fi importante câteva aspecte :

- poziţiile ocupate permit comunicarea discretă între membrii celor două echipe ;

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- spaţiul disponibil permite manipularea documentaţiei şi efectuarea demonstraţiilor ;
- lumina, naturală sau artificială, nu dezavantajează semnificativ una dintre echipe ;
- sursele de căldură, umezeală, zgomot şi alte noxe creează avantaje egale.

Strategia şi tactica de negociere impun tipul de plasament. Cine doreşte cooperare, plasează confortabil şi creează o ambianţă pozitivă. Cine vrea hărţuire şi tracasare, caută soluţii adecvate pentru plasamentul la masă.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL V

Administrarea procesului de negociere

„Înţelept nu-i cel care ştie multe,
ci cel care ştie ce-i trebuie."
(Eschil)

Cuvântul *negociere* vine din limba latină, unde infinitivul verbului *negotiare* semnifica acţiunea de *a face negoţ*, de a încheia afaceri. La rândul său, verbul *negotiare* derivă din verbul *negare* (a nega, a tăgădui, a refuza) compus cu substantivul *otium* (odihnă, relaxare). Astfel, după ingenioasa interpretare a negociatorului internaţional Jeffrey Edmund Curry (2000, p. 7), negocierea este „o chestiune de dat şi luat" în care negustorul „îşi refuză orice odihnă şi destindere până în clipa în care încheie târgul".

Lumea noastră nu seamănă deloc cu insula lui Robinson Crusoe. Dincolo de schimbul de resurse necesare supravieţuirii cu mediul natural înconjurător, fiecare persoană este prinsă într-o plasă de relaţii de schimb cu alte persoane. Unii dau mai mult, alţii mai puţin, unii primesc mai mult, alţii mai puţin, unii dau mai mult decât primesc sau invers. Cert este faptul că fiecare dă şi primeşte, la schimb. Fiecare act de schimb reciproc, în termeni de *dat şi luat* sau de *stimul-răspuns*, se constituie ca o *tranzacţie* între părţi. Gama tranzacţiilor interumane care intervin în păienjenişul de relaţii în care trăim merge de la afecte, sentimente, atitudini, opinii şi idei până la bunuri, servicii şi bani.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

▣ Negociere, tranzacţie sau relaţie?

Într-un capitol anterior, afirmam că negocierea este o *chestiune de dat şi de luat*. Vom nuanţa acum afirmaţia pentru că totuşi negocierea nu se confundă cu tranzacţia.

Tranzacţia semnifică orice schimb reciproc, negociat sau nu, de bunuri aflate în posesia şi sub controlul unei părţi, cu alte bunuri, aflate în posesia şi sub controlul altei părţi. În sens larg, noţiunea acoperă întreaga gamă a schimburilor interumane, indiferent dacă se referă la bani, produse, servicii, emoţii, sentimente sau idei.

O tranzacţia este negociabilă în măsura în care prezintă un potenţial de profit şi avantaje pentru toate părţile implicate. Apoi, admiţând că părţile sunt independente, autonome şi libere să facă sau nu tranzacţia, ele vor putea recurge la negociere pentru a descoperi o modalitate reciproc avantajoasă de redistribuire a acestui potenţial de profit şi avantaje. În urma negocierilor, părţile vor efectua sau nu tranzacţia după cum acordul negociat le va satisface sau nu interesele. Într-un fel sau altul, părţile vor cădea de acord şi asupra dezacordului dintre ele. Desigur, în acest caz, tranzacţia nu va mai avea loc, chiar dacă negocierea s-a consumat.

Aşadar, este adevărat că negocierea este tot un proces de schimb, dar unul premergător tranzacţiei ca atare. Pe parcursul negocierii, părţile nu schimbă propriu-zis bunurile care fac obiectul tranzacţiei. Ele schimbă doar informaţii, oferte, cereri şi concesii reciproce, pentru a stabili de comun acord CE, CÂT, CÂND şi CUM vor da în schimbul a ceea ce vor lua.

În concluzie, negocierea este procesul de comunicare destinat armonizării intereselor şi opiniilor părţilor, cu scopul de a obţine un acord asupra condiţiilor efectuării tranzacţiei. O negociere dificilă şi obositoare nu conduce în mod automat la o tranzacţie. Negocierea nu este tranzacţia ca atare, ci drumul parcurs de părţi împreună către *tranzacţia negociată*, finalitate la care se poate ajunge sau nu.

Tranzacţia este un schimb punctual şi efemer între părţile negociatoare. Dacă agentul imobiliar al unui turist australian, ataşat subit de România, hotărăşte să cumpere un teren de la mine, interesul pentru o relaţie viitoare va fi drastic limitat; el nu mai trece pe aici,

eu nu mai am teren de vânzare. Sper că, fără menajamente, voi avea tăria să urc abrupt preţul terenului cât poate el duce. Când negociem o tranzacţie efemeră, miza contează infinit mai mult decât relaţia.

Datele problemei se vor schimba semnificativ atunci când negociez cu cel mai bun furnizor din ultimii trei ani sau cu un client care intră zilnic în magazinele mele. Nu mai este vorba de o tranzacţie efemeră, ci de relaţia durabilă cu un client fidel. Când negociatorii se aşază în mod repetat la masa tratativelor pentru a negocia lanţuri de tranzacţii succesive, cu tendinţe de permanentizare, se naşte treptat o relaţie mai mult sau mai puţin durabilă. Relaţia ca atare şi atenţia acordată oponentului devin mai importante decât o miză oarecare. Negocierea este mai delicată, mai concesivă şi mai riscantă. În afaceri, ca şi în viaţa personală, a negocia relaţii durabile este altceva decât a negocia tranzacţii efemere.

▣ Etapele procesului de negociere

Pentru a ilustra convingător maniera în care procesul de negociere poate fi parcurs în paşi succesivi şi delimitat în etape distincte, vom derula din memorie filmul câtorva confruntări preluate din cotidian. Sunt de acord cu faptul că exemplele pot părea simpliste şi ciudate în raport, de pildă, cu negocierea eliberării ostaticilor de către terorişti, cu negocierea unei fuziuni gigant sau cu negocierea petrecerii concediului unui cuplu.

Mai întâi, cu riscul de a contraria la prima vedere, vom asocia procesul de negociere cu un tango imaginar, desfăşurat simultan cu o partidă de box între aceiaşi doi protagonişti. În orice caz, avem nevoie de câte ceva din ambele. Avem nevoie de doi „negociatori" care dansează şi boxează simultan. Dacă nu-şi pregătesc din timp mişcările şi nu le armonizează pe parcurs, dansul va şchiopăta şi unul dintre ei va ajunge repede la podea. Mai înainte de paşii de dans şi pumnii din ring, protagoniştii vor trebui desigur să parcurgă alţi paşi, pe care îi vom identifica de-a lungul etapelor procesului de negociere.

Ne-am convins deja că negocierea nu este un moment pasager în timp. Din contra, este un proces întortocheat şi, adesea, de lungă durată. Un proces de comunicare, relaţionare şi construire a unor

punţi între oponenţii care se spionează, tatonează, contactează, curtează, conving, influenţează, manipulează, contrează şi faultează reciproc. De-a lungul acestui labirint, cei mai mulţi negociatori delimitează o succesiune de la patru la şase etape. În ideea că o pace strâmbă poate fi mai bună decât un război drept, rămânem la o sinteză în patru etape:

- I. Evaluarea situaţiei şi pregătirea strategiei de negociere.
- II. Schimbul de informaţii şi semnale.
- III. Deschiderea şi acordarea concesiilor.
- IV. Obţinerea acordului şi a garanţiilor.

Parcurgerea de principiu a celor patru etape oferă un cadru de lucru simplu şi practic pentru organizarea şi administrarea procesului de negociere. Etapele menţionate sunt vizibile în negocierile formale şi protocolare între echipe, organizaţii, misiuni diplomatice şi delegaţii guvernamentale, dar nu neapărat şi în cazul unor negocieri spontane şi informale între persoane care se cunosc de multă vreme, cooperează şi întreţin relaţii de afaceri de lungă durată. Chiar dacă nimeni nu poate garanta succesul de fiecare dată, abordarea pe etape ajută la identificarea strategiilor potrivite şi la evaluarea situaţiei, în orice moment al procesului de negociere.

⊡ *Negociatorii intră în ring*

Dar să ne întoarcem la dans! Şi la box! Ei bine, care crezi că ar fi conţinutul acestor etape parcurse de negociatorii noştri, boxeri şi dansatori deopotrivă?

Mai întâi, desigur, fiecare va trebui să-şi însuşească cumva din vreme mişcările tangoului şi boxului. Ajunşi la faţa locului, vor evalua situaţia din ring, ambianţa, suprafaţa de dans şi de confruntare, lumina, asistenţa, muzica, aglomeraţia şi, desigur, partenerul sau adversarul, cu posibilele sale alte opţiuni de a dansa şi boxa. Simplificând puţin lucrurile, acesta ar fi tocmai conţinutul tipic al etapei de *evaluare a situaţiei şi pregătire a strategiei*.

Etapa următoare va începe în clipa în care măcar unul dintre cei doi, pierdut în mulţime, va căuta privirea celuilalt şi îi va transmite unele semnale incipiente asupra intenţiilor sale de a dansa şi a boxa

împreună. Totodată, va trebui să fie atent la semnalele de aprobare sau refuz pe care le va primi în replică. Contactul vizual, gesturile, atitudinea şi alte reacţii de întâmpinare a partenerei(lui)-adversar vor putea fi cruciale pentru armonizarea reciprocă a comportamentului lor. Simplificând din nou, tocmai am depăşit *etapa schimbului de informaţii şi semnale* între potenţialii negociatori.

E timpul ca cei doi *să deschidă* dansul. Asta nu pare posibil fără ca măcar unul dintre ei să-i facă celuilalt o propunere explicită. Presupunând că auspiciile sunt favorabile până la acest punct, unul dintre ei va adresa celuilalt invitaţia de a se întâlni în ring. Practic, îşi va declara deschis poziţia, propunând un dans sau mai multe, un loc sau altul din sală, un moment şi o melodie oarecare. Celălalt va accepta, va refuza ori va avansa noi propuneri care vor defini poziţia sa cu privire la dans şi la box. Vor urma unele ajustări ale ambelor poziţii şi, probabil, ambii parteneri şi oponenţi deopotrivă vor face unele concesii, pentru a ajunge la un acord. Odată cu obţinerea acordului, ei au depăşit şi etapa privind *deschiderea şi acordarea de concesii* reciproce sau unilaterale.

Cei doi se află deja în pragul ultimei etape. Dacă acordul abia obţinut va fi pus într-adevăr în practică, vor putea dansa şi boxa. Dar, mulţi promit, puţini trec la fapte. Cei doi au nevoie de *un angajament ferm* care le garantează reciproc că vor dansa şi boxa împreună. Cea mai bună garanţie va fi acţiunea ca atare; se ridică de pe scaun, se îndreptă împreună spre ring, adoptă poziţia potrivită şi fac primele mişcări. Aproape orice alt proces de negociere ajunge la acord sau la dezacord după parcurgerea a aproximativ aceloraşi patru etape.

⊡ *Cum trecem puntea ?*

Mai înainte de a ne restrânge la domeniul negocierilor propriu-zise, vom mai comenta încă o situaţie negociabilă, care partajează o resursă limitată între negociatori. Imaginează-ţi că te afli călător singuratec prin munţi! Tocmai te apropii de capătul unei punţi înguste aruncate riscant peste o prăpastie. Deodată, la celălalt capăt al punţii, observi un călător care vine din sens opus. Cum procedezi? Presupun că mai întâi încetineşti mersul pentru a *evalua situaţia*. Puntea permite sau nu trecerea simultană a doi călători din

sensuri opuse? Să zicem că nu, şi lucrurile se complică. Atunci, foarte probabil, vei privi întrebător spre capătul îndepărtat al punţi pentru a *stabili o comunicare* cu oponentul. Vei stabili un contact vizual şi vei semnala prin gesturi intenţiile tale, urmărind atent semnalele lui. Poate că unul dintre voi sau amândoi veţi semnala urgenţa sau poate veţi flutura mâna în semn de aşteptare sau de invitaţie ca celălalt să treacă primul: „După dumneavoastră!". Va urma oricum o ezitare până la clarificarea schimbului de informaţii. În cele din urmă, sper, doar unul dintre voi va păşi pe punte, angajându-se în traversare, în timp ce celălalt va aştepta să-i vină rândul.

Desigur, situaţia negociată s-ar putea complica dacă ne-am opri nu doar la doi trecători, ci la două lungi convoaie. Ar trece fiecare pe rând, în întregime, sau s-ar rupe în bucăţi care trec prin rotaţie? Nu contează. Important este faptul că putem observa aceeaşi succesiune a aceloraşi patru etape ale procesului de negociere:

a) evaluarea situaţiei şi pregătirea strategiei de negociere – începerea mersului;
b) schimbul de informaţii – contact vizual şi gesturi care semnalează urgenţă sau răbdare;
c) deschiderea şi acordarea de concesii – „După dumneavoastră!" sau „Aşteptaţi acolo!";
d) angajamentul – decizia fermă de a aştepta sau de a pune piciorul pe punte.

Mulţi negociatorii încercaţi au căzut de acord asupra faptului că cele patru etape oferă un model-cadru satisfăcător pentru administrarea procesului de negociere şi un format universal pentru antrenament şi manevre de culise.

▣ Regie, casting şi decor

Desfăşurarea fluentă a procesului de negociere are nevoie de o detaliere a câtorva elemente aparent colaterale, care ţin de regia, casting-ul şi decorul reprezentaţiei.

De pildă, mandatul negociatorilor, plasamentul la masa tratativelor şi ordinea de zi prezumtivă, sunt elemente de strategie şi ţin

de regia procesului de negociere. Alcătuirea echipei de negociere este o problemă de casting, iar locul desfăşurării negocierilor, prezenţa unui eventual auditoriu şi dificultăţile suplimentare ridicate de negocierile multipartite sunt aspecte care ţin atât de regie, cât şi de decor.

◙ *Mandatul negociatorilor*

Mandatul de negociere este un set de instrucţiuni şi împuterniciri pe care negociatorul-şef, în calitate de mandatar, le primeşte de la mandant pe cale orală sau în scris. Mandatul de negociere conţine cel puţin următoarele precizări:

- cine este negociatorul-şef sau şeful delegaţiei;
- persoanele nominalizate în echipă;
- limitele maximale sau minimale ale preţului, ale termenului de garanţie, condiţiilor de livrare şi plată, condiţiilor de calitate, service etc.;
- programul orientativ al negocierilor, data finalizării şi înapoierii.

Pentru ca termenii mandatului sa fie clari, la redactarea sa participă cel puţin negociatorul-şef, dacă nu întreaga echipă. În mod normal, mandatul de negociere este un document cu caracter „secret".

◙ *Echipa de negociere*

În majoritatea negocierilor, în care unul cumpără şi altul vinde, oponenţii sunt două persoane. În cazurile complexe, care solicită competenţe diverse, negocierile se poartă între echipe care fac faţă unor dificultăţi de amploare. Persoanele care formează echipa pot participa în mod direct la negociere, dar pot avea şi rolul de observatori.

Mărimea şi structura echipei de negociere depinde de diversitatea şi amploarea problematicii legate de acoperirea următoarelor domenii:

- comercial: preţ, livrare, transport, conservare, costuri, riscuri;
- tehnic: performanţe, specificaţii, asistenţă, service, fiabilitate, mentenanţă, piese de schimb, service etc.

BCU BUCUREŞTI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- financiar: condiţii de plată, asigurare, risc, credit, garanţii etc.
- juridic: clauze contractuale, penalităţi, instanţa care judecă litigii, condiţii de reziliere, încetare a obligaţiilor, arbitraj etc.

O echipă poate fi alcătuită din membri permanenţi şi membri atraşi temporar. Pentru tranzacţii mici, domeniile se pot subsuma, astfel încât un negociator să acopere mai multe competenţe. Comercialul, de pildă, acoperă şi aspecte juridice sau financiare.

Prezenţa a cel puţin doi negociatori permite folosirea tehnicilor de lucru în echipă, dar numărul negociatorilor din echipă nu poate fi prea mare; de la 3 la 7 poate fi bine, iar 9 sau 11 poate fi deja cam mult. În interiorul echipei este necesară distincţia între membrii care au rol de negociator şi cei care au sarcini de consiliere şi furnizare de date.

Numărul participanţilor influenţează negocierea prin faptul că face balans de putere între părţi şi creşte complexitatea coordonării tratativelor. Echipa mai numeroasă poate exercita, doar prin număr, o presiune psihologică care-i sporeşte puterea. Din acest motiv, de regulă, se caută obţinerea unei parităţi între mărimea echipelor negociatoare.

◙ *Locul negocierilor*

În mai toate întrecerile sportive bazate pe competiţie directă, a juca „acasă" este echivalent cu un ascendent asupra adversarului. Până la un punct, lucrurile stau la fel şi în negocierea afacerilor. Negocierea pe teren propriu conferă un plus de siguranţă şi familiaritate cu ambianţa. În orice caz, locul în care se poartă negocierile este un element demn de luat în considerare, deoarece poate oferi părţilor avantaje inegale. Un alt element care merită considerat este distanţa şi dificultatea drumului spre locul negocierii. Cel care parcurge distanţe mai mari este dezavantajat în raport cu cel care aşteaptă comod vizita.

Locul de negociere neutru, aflat în afara teritoriilor şi influenţelor părţilor, este recomandat în negocierea afacerilor, ca şi în negocierile politice şi diplomatice. În legătură cu locul negocierii, mai pot fi luaţi în considerare factorii de ambianţă, fus orar şi climat: temperatură, umiditate, sezon, iluminare, zgomot etc.

Din punct de vedere juridic (art. 35 din Codul Comercial, la care se adaugă unele norme de drept civil), pot să apară unele dificultăţi asupra interpretării locului încheierii contractului. În acest sens, partenerii care încheie contractul prin telefon nu sunt consideraţi persoane „depărtate". În schimb, partenerii care se află la aceeaşi masă sunt „persoane depărtate", dacă comunică prin intermediul unui interpret. Partenerii care încheie contracte prin mandatar sunt consideraţi persoane „depărtate", numai dacă mandatarul nu are împuterniciri depline. Persoanele care nu negociază faţă în faţă, ci doar prin scrisori, telegrame, faxuri, e-mail, sunt considerate „persoane depărtate".

▣ *Plasamentul la masa tratativelor*

Există o lungă serie de elemente tactice şi organizatorice importante pentru eficacitatea negocierilor. Poate fi vorba de data şi ora aleasă pentru întâlnire, de nivelul ierarhic la care se leagă primul contact, de alcătuirea echipei de negociatori, ordinea de intrare şi aşezare la masă etc. Între acestea, modul de plasament al negociatorilor la masa tratativelor ocupă un loc important.

Aşezarea la masa negocierilor ca element de natură organizatorică şi tactică este expusă în capitolul dedicat plasamentului la masa tratativelor, cu toate implicaţiile sale asupra puterii de negociere şi a relaţiei dintre părţi.

▣ *Negocierile multipartite*

Creşterea numărului de părţi implicate într-o negociere acţionează ca un element de frânare şi uzură. Cu toate acestea, numeroase acorduri şi contracte sunt negociate între mai mult de două părţi contractante. Mai pot fi atrase băncile, societăţile de asigurări, administraţia locală sau guvernele. În contractele internaţionale, intervenţia unor reprezentanţi ai guvernelor este un fenomen obişnuit. În astfel de situaţii, condiţiile negocierii se complică mult, chiar şi pentru negociatorii profesionişti.

Dacă sunt mai mult de două părţi negociatoare, negocierile se numesc multipartite. Vor exista mai mult de două poziţii de negociere şi zone de conflict. Uneori, înţelegerile multipartite sunt mai uşor de conciliat dacă problema de ansamblu este descompusă în mai multe subprobleme, care pot fi negociate în cupluri separate.

De pildă, într-o negociere tripartită, admitem că există trei tendinţe divergente: A, B şi C. Ansamblul acestora poate fi descompus în trei cupluri divergente: AB, AC şi BC. În acest mod, negocierea tripartită s-a redus la un ansamblu de trei negocieri bilaterale, mult mai uşor de conciliat. Dacă reprezentăm matematic ceea ce se petrece în negocierea globală comparativ cu ansamblul de negocieri bilaterale vom avea:

a) cazul negocierilor globale:

Rezultatul negocierilor, adică acordul tripartit, negociat global, între părţile negociatoare, va reprezenta intersecţia celor trei tendinţe:

$$X_1 = A \cap B \cap C$$

b) cazul negocierilor parţiale:

Rezultatul negocierilor, adică acordul tripartit, negociat în cupluri bilaterale, va reprezenta reuniunea intersecţiilor tendinţelor divergente ale celor trei cupluri:

$$X_2 = (A \cap B) \cup (A \cap C) \cup (B \cap C)$$

Cel puţin teoretic, rezultatul obţinut în cel de-al doilea caz este mai bun sau cel puţin la fel de bun cu cel obţinut în primul caz. Aceasta pentru că, matematic judecând, avem inegalitatea: ($X_2 > X_1$). Asta înseamnă că negocierile parţiale (pe cupluri) sunt de preferat celor globale. Diferenţa vine din aceea că negocierile parţiale conduc la un rezultat mai mare, pe când negocierea globală aduce un rezultat mai mic. Adesea, succesorii unei moşteniri fără testament aleg spontan a doua cale, formând grupuri şi grupuleţe care negociază separat.

Orice negociere multipartită poate fi redusă la un ansamblu de negocieri bilaterale. De pildă, o negociere pentapartită poate fi

descompusă în $5 \times 4/2 = 10$ cupluri, iar una sextapartită în $6 \times 5/2 = 15$ cupluri. Acest aspect este important în diplomaţie, dar nu e de neglijat nici în afaceri.

⊡ *Auditoriul*

Organizaţiile şi persoanele care se adaugă părţilor negociatoare, fără a participa efectiv la negociere, constituie auditoriul. Acesta este format din persoane care au rolul de a observa, evalua şi informa. De regulă, auditoriul este format din reprezentanţi ai presei, ai sindicatelor, ai administraţiei, ai puterii, ca şi de publicul aflat în sală. Chiar dacă rolul său este acela de observator, auditoriul nu rămâne complet pasiv. Din contra, el exercită presiune asupra negociatorilor. Dacă există, auditoriul nu poate fi ignorat. Practic, acesta este motivul ce justifică negocierile purtate „în spatele uşilor închise".

⊡ *Ordinea de zi*

Un prim şi prezumtiv scenariu tactic al negocierilor este ordinea de zi propusă oponentului. Practic, prima problemă care se va negocia între părţi va fi ordinea de zi a întâlnirii. Ea constituie un fel de precontract intervenit între părţile contractante. Structurarea timpului obţinută astfel exercită o influenţă considerabilă asupra negocierilor. Timpul intervine atât ca durată limită, cât şi ca organizare a procesului. Presiunea timpului este inegală pentru părţile negociatoare. De regulă, nu le poate nici favoriza, nici defavoriza pe amândouă deodată. Partea aflată în criză de timp va face concesii cu mai mare uşurinţă. Mai bine ca oponentul să fie cel grăbit.

În plus, atunci când una dintre părţi a investit deja prea mult din bugetul său de timp, ea nu mai este dispusă să nu încheie tranzacţia, chiar dacă termenii acordului nu sunt cei mai favorabili.

Ordinea de zi a negocierilor este o chestiune de procedură care stabileşte programul de negociere, ordinea aducerii în discuţie a problemelor şi regulile după care se poartă tratative. Discuţiile la obiect încep după ce procedura este clară. În diplomaţie, unde i se

acordă importanţa pe care o merită, procedura este respectată cu toată rigoarea. În afaceri, unde negocierile sunt mai puţin formale, importanţa sa nu este conştientizată întotdeauna şi nu-i neapărat un lucru bun. În negocierea ordinii de zi se au în vedere:

- ordinea problemelor discutate, cu toate consecinţele succesiunii sau omisiunii lor;
- durata discuţiilor, dar şi a timpului de reflexie, consiliere şi documentare la fiecare problemă în parte.

În principiu, ordinea de zi nu admite existenţa unor pretenţii care „nu sunt negociabile". În practică, desigur, ele există. Chiar se abuzează de ele.

▣ Etapa I. Evaluarea situaţiei şi alegerea strategiei

Oricât de lung, drumul bun începe cu primul pas. Succesul unei negocieri depinde în mod decisiv de maniera în care aceasta a fost pregătită în prealabil. Premisele declarării poziţiilor de negociere se construiesc în acest stadiu de prenegociere, care vizează acţiuni unilaterale, purtate în absenţa oponentului.

▣ *Primul pas: Iniţierea contactelor şi ofertarea preliminară*

Practic, se începe cu o cercetare a pieţei în care sunt investigate, „spionate" şi alese ţintele, cărora le vor fi destinate ofertele sau cererile de ofertă. Dacă se află pe o piaţă străină, va trebui însuşită incipient legislaţia şi uzanţele comerciale specifice, posibilităţile de distribuţie, condiţiile de promovare etc. Sunt culese primele informaţii despre situaţia financiară, solvabilitatea şi reputaţia ţintelor. Simultan, sunt culese şi informaţii despre concurenţă. Se încearcă estimarea celui mai bun moment sau a celei mai bune conjuncturi în care să fie lansate oferta sau cererea de ofertă.

BCU BUCUREŞTI CENTRU UNIVERSITY LIBRARY

Există o gamă largă de modalităţi de stabilire a legăturilor de afaceri, de la telefon, fax, corespondenţă clasică şi Internet până la reprezentanţe comerciale, ambasade, consulate, camere de comerţ, misionari şi contacte directe. Cele mai bune rezultate se obţin prin contact direct, dar şi costurile mari se înregistrează tot aici. Cele mai accesibile şi ieftine contacte directe sunt posibile la târguri şi expoziţii. Când partenerul nu este accesibil direct, se recurge la intermediari sau corespondenţă. Un rol important îl pot avea scrisorile de prezentare, ofertele şi cererile de ofertă.

▷ Oferta

Oferta este o propunere de încheiere a unei tranzacţii, însoţită de documentaţia tehnică şi comercială minimală. Când se urmăreşte perfectarea contractului printr-o simplă acceptare, oferta trebuie să îndeplinească trei condiţii:

- să fie fermă, adică făcută cu intenţia de a se obliga sub aspect juridic;
- să fie precisă şi specifică, fără referiri ambigue care dau interpretări echivoce asupra contractului;
- să fie completă, adică să conţină toate elementele contractului propus.

La rândul său, acceptarea unei oferte trebuie să întrunească şi ea trei condiţii:

- să rezulte dintr-o manifestare de voinţă expresă ori tacită. Acceptarea tacită se exprimă fie prin începerea expedierii mărfii sau plata preţului, fie printr-un alt act care semnifică începerea executării contractului;
- să corespundă întru totul ofertei, prin întreg conţinutul ei;
- să se producă într-un moment în care oferta mai este încă valabilă.

În cazul contractelor sinalagmatice oneroase, *tăcerea destinatarului ofertei nu poate fi considerată acceptare*. Dacă s-ar accepta că tăcerea valorează acceptarea ofertei, consecinţele sub aspect juridic şi comercial ar fi incontrolabile.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRALA UNIVERSITARA

Unele oferte pot conţine texte cu menţiuni de genul: „oferta va fi considerată acceptată dacă nu se răspunde expres sau dacă nu se returnează marfa (proba, eşantionul, mostra) în termen de ...". În ciuda tonului sentenţios, aceste menţiuni sunt lipsite de orice efect juridic. Adevărul este acela că destinatarul unei expediţii de marfă cu titlu de ofertă, fără a o fi comandat, nu este obligat să o restituie.

Atât timp cât ofertantul şi destinatarul ofertei nu s-au legat prin contract, oricare dintre ei se poate răzgândi şi comunica celuilalt revocarea. Jurisprudenţa afirmă totuşi un principiu după care „propunătorul are dreptul să retragă propunerea până ce nu a luat cunoştinţă de acceptare". Codul Comercial oferă soluţii pentru situaţii de această natură.

Rămânând la nivel de principiu, vom admite că oferta trebuie să respecte o serie de condiţii de conţinut şi formă, să respecte uzanţele comerciale şi eticheta afacerilor, să prezinte claritate, precizie, conciziune, aspect etc. Oferta poate fi şi *facultativă*, adică fără obligaţii din partea emitentului. În acest caz, vânzătorul poate retrage sau modifica oferta, fără efecte juridice. În cazul *ofertei ferme*, marfa trebuie păstrată până la finele termenului de opţiune acordat destinatarului. Termenul de opţiune ia sfârşit după prima tranzacţie la nivel de comandă acceptată. Oferta se consideră refuzată dacă nu este acceptată în termen.

⊡ Cererea de ofertă

Cererea de ofertă reprezintă propunerea de cumpărare a unui produs sau serviciu, însoţită de un minim de documentaţie tehnică şi comercială. Documentaţia tehnică însoţitoare poate lua şi forma unei *teme de proiectare* sau a unui *caiet de sarcini*. Sub aspect juridic, cererea de ofertă are acelaşi regim cu oferta; în fapt, ea reprezintă oferta de a cumpăra ceva anume. Doar sub aspect tehnic şi comercial pot fi puse în discuţie unele diferenţe.

Conţinutul şi forma unei cereri de ofertă diferă de la un produs sau serviciu la altul, de la o piaţă la alta, de la un client la altul, putând merge de la un simplu anunţ până la organizarea unei licitaţii internaţionale, pe baza unui caiet de sarcini. În cazul unei nevoi urgente şi a certitudinii cu privire la caracteristicile produsului şi

furnizorului, cererea de ofertă ia forma extremă de *comandă*, (ofertă fermă de cumpărare) în care se indică produsul, cantitatea şi preţul limită. Dacă nu este cazul unor tratative îndelungate, odată cu cererea de ofertă se adresează furnizorului solicitarea ca, odată cu oferta, să fie trimisă şi o *factură proformă*.

Funcţia de bază a ofertei şi a cererii de ofertă este aceea de a iniţia tratative comerciale, dar ele pot folosi şi ca instrumente de *informare* şi cercetare de piaţă. Eticheta afacerilor cere ca destinatarul unei oferte sau cereri de ofertă să transmită răspunsul său şi în cazurile în care nu este interesat în derularea tranzacţiei.

◙ *Al doilea pas : Evaluarea situaţiei de negociere*

Orice negociere, indiferent de cât de prietenoasă sau ostilă ar părea, combină un potenţial de conflict asupra intereselor divergente cu un potenţial de sensibilitate şi atenţie faţă de oamenii aşezaţi faţă în faţă la masa tratativelor.

Din acest punct de vedere, profesorul G. Richard Shell face distincţie între patru tipuri esenţiale de situaţii de negociere, conform celor patru cadrane ale matricei situaţionale din figura V.1.

◘ Cadranul I : Simpla coordonare

Situaţia de negociere cea mai rudimentară, în care miza este slabă şi interesul pentru o relaţie viitoare este limitat, este cea prezentă în colţul de jos-stânga. Aici, importantă este doar coordonarea mişcărilor oponenţilor. Exemplul cu puntea îngustă peste prăpastie este ilustrativ pentru această situaţie de negociere. Vom găsi uşor o soluţie. Cui îi surâde o cădere în gol? Nu-i nevoie de prea multă negociere. Pentru gestionarea conflictului ajunge tactul şi răbdarea a cel puţin uneia dintre părţi.

◘ Cadranul II. Tranzacţiile

În situaţia de negociere reflectată de cadranul din dreapta-jos, importanţa unei relaţii viitoare este limitată şi, deşi negociem o tranzacţie efemeră, miza este mare. Vânzarea-cumpărarea de terenuri, de

BCU ASE - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

imobile, maşini sau companii, fără păstrarea echipei de management, sunt tranzacţii tipice pentru acest gen de situaţii de negociere. Relaţia dintre părţi este irelevantă, iar câştigătorul va lua mai mult sau chiar totul dacă se tocmeşte. Un exemplu concludent pentru genul de târguială ostilă şi îndârjită este vânzarea zăcământului Mesabi între J.D. Rockefeller jr. şi J.P. Morgan, relatată în capitolul dedicat marjei negociabile.

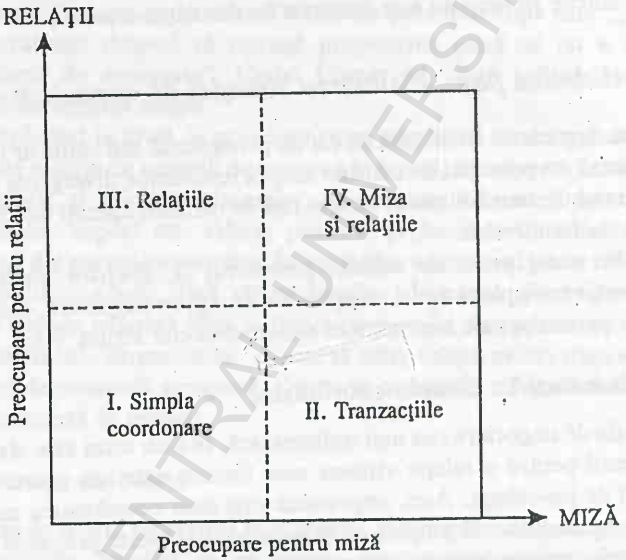


Figura V.1. *Matricea situaţională a negocierilor*

▷ Cadranul III. Relaţiile

În cadranul din stânga-sus, regăsim o situaţie de negociere perfect opusă celei precedente. Aici, relaţiile contează cu adevărat în cel mai înalt grad, iar obiectul negocierii are doar un caracter secundar, umbrit cu totul de importanţa relaţiei.

În această categorie regăsim negocierea micilor conflicte inerente în căsniciile sănătoase şi în prieteniile profunde, negocierea micilor diferende dintre membrii unui echipaj bine închegat şi antrenat pentru o misiune extraordinară, negocierile între părinţi şi copii sau

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

alte rude apropiate implicate în partajul unei succesiuni, ca şi negocierea unor facilităţi şi oferte salariale atipice, pentru unele foste glorii – întreprinzători, manageri, artişti sau sportivi de excepţie – persoane legate de istoria organizaţiei, prin merite excepţionale din trecut.

Atunci când viitorul relaţiei contează prioritar, negociatorii se vor menaja reciproc, respectând cu atenţie şi grijă reguli şi limite ale bunei cuviinţe desăvârşite. Miza şi interesele imediate sunt sacrificate pe altarul relaţiilor trecute şi viitoare.

Despre Albert Einstein, de pildă, ar fi nedrept să spunem că a fost un negociator slab atunci când a cerut doar un salariu revoltător de modest la angajarea sa în Institutul de Studii Avansate din Princeton. Îşi dorea atât de mult o relaţie bună cu noua sa slujbă încât, atunci când directorul institutului american l-a contactat în Europa pentru a-i oferi un post, a cerut 3000 de dolari pe an şi a adăugat „dacă nu cumva credeţi că aş putea trăi cu mai puţin..." (Shell, 2005, p. 177).

La rândul său, directorul, uimit de modestia savantului atât de important pentru institut, i-a oferit 15000 de dolari pe an, adică de cinci ori mai mult decât a cerut, aparent împotriva oricăror raţiuni ale negocierilor. Întâmplarea este cu adevărat pilduitoare pentru situaţia de negociere în care relaţia viitoare contează mult mai mult decât miza imediată.

⊡ Cadranul IV. Miza şi relaţiile

Cea mai complexă şi delicată situaţie de negociere este aceea în care contează atât miza imediată, cât şi relaţiile viitoare dintre negociatori. Ea se regăseşte în cadranul IV, plasat în dreapta-sus.

Tipice pentru această situaţie de negociere sunt disputele patronat-sindicate, disputele privind raporturile de muncă cu salariaţii importanţi pentru organizaţie, negocierile legate de fuzionarea unor companii unde se păstrează echipele de management în noua structură, contractele pe termen lung cu furnizorii greu de înlocuit, negocierea alianţelor strategice sau disputele dintre diversele departamente ale unei organizaţii. În toate aceste cazuri, negociatorii doresc atât rezultate imediate, cât şi relaţii bune pe viitor. Joacă pe muchie de

cuţit. Se bat pe miza imediată, evitând să pună în pericol relaţiile viitoare şi, totodată, sunt profund preocupaţi de bunele relaţii în viitor, străduindu-se să nu sacrifice mizele imediate.

De pildă, în România anilor 2004-2006, guvernarea alianţei dintre liberali şi democraţi a avut o permanentă miză de imagine în competiţia intereselor imediate de partid. Totodată însă, păstrarea relaţiilor dintre cele două partide a rămas indispensabilă supravieţuirii alianţei la guvernare măcar până după aderarea la Uniunea Europeană. Echilibristica disputelor pe ambele axe a fost epuizantă şi distructivă pentru protagonişti.

◙ *Al treilea pas : Alegerea stilului şi strategiei potrivite cu situaţia*

Fiecare dintre cele patru situaţii de negociere descrise anterior reclamă strategii şi stiluri de negociere diferite de celelalte. De altfel, prin combinaţia unică de stil, caracter şi temperament, fiecare dintre noi poate fi mai potrivit pentru abordarea unei situaţii anume mai curând decât pentru celelalte trei. În ce mă priveşte, de pildă, prefer şi joc bine în cadranul relaţiilor, dar sunt un negociator slab şi mă simt incomod în cadranul tranzacţiilor.

În ceea ce priveşte stilul personal de negociere, vom desprinde doar câteva regularităţi. Persoanele competitive sunt mai potrivite pentru negocierile de tipul tranzacţiilor, unde miza contează, iar relaţiile pot fi călcate în picioare. În schimb, persoanele cooperante sunt mai potrivite pentru a negocia situaţiile de tip relaţii şi simplă coordonare, în care nu intervin conflicte majore de interese şi nici bătălii crunte pentru miză.

Situaţiile de negociere de tip miză şi relaţii reclamă negociatori mai versatili şi imaginativi, care împletesc în doze potrivite stilul cooperant cu cel competitiv. Ei se pot bate pentru miza imediată şi, totodată, pot arăta suficientă grijă şi determinare pentru viitorul relaţiilor. Capacitatea lor de a obţine compromisuri rezonabile care păstrează echilibrul miză-relaţii îi face utili în negocierile sofisticate.

Persoanele prea cooperante nu sunt potrivite pentru a negocia tranzacţii cu miză mare, pentru că respectă excesiv interesele opo-

nenţilor şi tind să sacrifice propriile obiective. În schimb, persoanele prea competitive sunt nepotrivite pentru negocierea situaţiilor tip relaţii, deoarece au tendinţa de a negocia dur asupra mizei şi de a fi prea puţin atente la sentimentele şi interesele adversarilor.

▣ *Al patrulea pas : Evaluarea cazului părţii adverse*

Practic, în această fază este examinată situaţia de negociere din punctul de vedere al celeilalte părţi. Pentru a-i anticipa mişcările, este nevoie să se emită ipoteze asupra reacţiilor probabile ale părţii adverse. Apoi, ipotezele trebuie testate.

Anticiparea obiectivelor oponentului, a percepţiei sale asupra situaţiei şi aproximarea poziţiilor sale de deschidere şi ruptură trebuie făcute în paralel şi în concordanţă cu obiectivele proprii. Una dintre metodele eficace este *simularea negocierilor.* Întregul program de negociere poate fi testat şi revizuit în urma unor negocieri simulate, care pregătesc din timp alternative strategice şi tactice. Existenţa lor ajută la păstrarea iniţiativei şi prezintă avantajul de a avea la dispoziţie replici, expresii şi formulări studiate din timp. În plus, se pot testa *fişele cu argumente*, sau cele cu *obiecţii* posibil a fi aduse în discuţie de oponent.

În raport cu anticipările făcute asupra oponentului, va fi alcătuită şi *echipa de negociatori.* Principiul de bază în alcătuirea echipei este interdisciplinaritatea, chiar dacă se face apel la negociatori externi, interpreţi şi animatori profesionişti.

▣ *Al cincilea pas : Crearea documentelor suport ale negocierii*

Negociatorii buni sunt harnici şi meticuloşi în faza de pregătire a negocierilor. Ei nu vor accepta să se aşeze la masa tratativelor mai înainte de a întocmi sistematic aşa-numitele *documente suport ale negocierii* :

- dosarele de negociere pe domenii de competenţă ;
- agenda de lucru şi calendarul negocierilor ;
- bugetul negocierilor ;

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- proiectul de contract, în limba română, în limba oponentului și într-o limbă de circulație internațională;
- planul de negociere.

Toate aceste documente sau măcar unele dintre ele sunt regăsite în arsenalul negociatorului serios, indiferent dacă este vorba de afaceri mari sau mici și dacă contractul este intern sau extern.

▷ Dosarele de negociere pe domenii de competență

Domeniile de competență relativ independente pentru care poate fi oportună elaborarea unor dosare de negociere distincte sunt: tehnic, comercial, marketing, concurență și conjunctura de piață, bonitate și surse de finanțare. Specialiștii pe domenii incluși în echipa de negociere sunt cei care elaborează dosarele sub coordonarea negociatorului-șef.

Dosarul tehnic al negocierii

Cuprinde piese scrise și desenate privitoare la aspectele tehnice ale obiectului negocierilor. Pot fi machete, mostre, eșantioane, fotografii, desene, planșe, fișe tehnologice și specificații tehnice privind unele caracteristici funcționale, parametri tehnici și de calitate, toleranțe admise și altele. Dacă este cazul, documentația tehnică, tradusă în limba oponentului sau într-una agreată de acesta, este transmisă cu câteva luni sau săptămâni înainte de negociere.

Dosarul comercial al negocierii

Cuprinde informații și documente referitoare la piața internațională a produselor negociate, în special la piața pe care se promovează exportul sau importul. Dosarul comercial cuprinde clauzele esențiale ce urmează a fi negociate pentru a fi incluse în contract: condiții de livrare, mijloace și rute de transport, asigurarea, modul de protejare și revizuire a prețurilor pe termen lung, garantarea plăților în vânzarea pe credit, ambalajul, marcarea și etichetarea, penalitățile, modul de soluționare a litigiilor, legea națională care guvernează contractul și altele, după caz.

Dosarul de marketing, concurenţă şi conjunctură de piaţă

Este un colaj de studii de piaţă, extrase din presă, rapoarte şi buletine de analiză politică, economică, financiară, socială, valutară etc., de natură să evalueze tendinţele pieţei, atât favorabile, cât şi nefavorabile tranzacţiei negociate. Conjunctura de piaţă va fi conturată prin nivelul şi evoluţia taxelor vamale, ale impozitelor, ale facilităţilor de politică comercială, ale modului de repatriere a profitului, ale puterii de cumpărare a monedei locale.

Dacă nu apare în mod distinct un dosar privind *concurenţa*, în dosarul de marketing sunt cuprinse informaţii şi documente tehnice, comerciale şi financiare care caracterizează concurenţii proprii şi pe cei ai oponentului. Fără a denigra nici o clipă concurenţa, sunt prezentate analize comparative, cu punctele tari şi punctele slabe ale acesteia. Posesia lor aduce un plus de siguranţă în momentele în care oponentul invocă opţiunea unor oferte concurente. Analiza concurenţei capătă caracterul unei consilieri competente şi binevoitoare, fără a omite sublinierea avantajelor propriei oferte.

Dosarul privind bonitatea

Informaţiile privind *bonitatea oponentului* au rolul de a evita necazuri şi litigii posibile în relaţiile de afaceri cu parteneri insolvabili sau rău platnici. Din acest dosar trebuie să rezulte: situaţia patrimonială, băncile care garantează solvabilitatea şi scadenţa plăţilor, reputaţia comercială, situaţia creditelor neachitate, datoriile către fisc, bilanţul anului precedent, un scurt istoric al comportamentului comercial şi fiscal.

Dosarul cu surse de finanţare

Cuprinde rezultatele unui număr cât mai mare de contacte cu potenţiali finanţatori ce pot fi propuse oponentului în cazul în care nu şi-a asigurat mijloace de plată prin propriile eforturi şi relaţii. Astfel, i se vor putea sugera montaje financiare la care nu s-a gândit încă, spre a facilita derularea afacerii.

BCU "ALEXANDRU IOAN CUZA" LIBRARY

Agenda de lucru şi calendarul negocierii

Agenda de lucru este un document care permite „vizualizarea" preconizatului proces de negociere, ca pe un scenariu de „film" de anticipaţie. Ea marchează activităţile preconizate a se derula în negociere, cu precizarea responsabilităţilor fiecărui membru al echipei proprii. Se face distincţie între acţiunile succesive şi cele simultane ale diferiţilor membri ai echipei, pentru a le putea sincroniza şi coordona.

Agenda nu fixează calendaristic momentele de început şi sfârşit ale acţiunilor, dar face unele estimări asupra duratei lor. În acest fel, ea contribuie la disciplinarea procesului de negociere, la eşalonarea în timp a activităţilor, la selectarea priorităţilor, la informarea echipei asupra problemelor ce urmează a fi puse pe tapet, la cunoaşterea succesiunii acţiunilor şi la gruparea problemelor pe capitole distincte.

Atenţie ! Agenda de lucru a negocierii rămâne flexibilă, în măsura în care cealaltă faţetă a procesului de negociere este mai mult sau mai puţin imprevizibilă.

Calendarul negocierii programează principalele acţiuni înscrise în agenda de lucru contând pe faptul că cel care controlează timpul ajunge să controleze şi procesul de negociere. El anticipează desfăşurarea amănunţită a întâlnirilor, pauzelor, vizitelor, a timpului de reflecţie, a timpului de odihnă al negociatorilor, atât în echipă, cât şi individual. Va ţine seama şi de caracterul mai mult sau mai puţin imprevizibil al evoluţiei negocierilor ; unele discuţii se pot prelungi, altele se pot relua, amâna sau suspenda. Toate acestea pot deveni primejdii serioase pentru negociere dacă pierdem controlul timpului.

⊡ Bugetul negocierii

Element esenţial pentru reuşita negocierii, bugetul este evaluat şi acoperit tot în faza de pregătire. Bugetul negocierii este compus din costul delegaţiei de negociatori cumulat cu bugetul alocat operaţiunilor comerciale.

▷ Proiectul de contract

A redacta un proiect de contract poate fi o mişcare bună în faza de pregătire a negocierilor. Proiectul va fi redactat în limba română, în limba oponentului şi într-o limbă de circulaţie internaţională. El poate fi un instrument util în negocierea şi redactarea contractului final. Ce-i drept, partea adversă vine adesea la masa tratativelor cu propriul său proiect de contract. Cu atât mai bine; contractul final nu va semăna cu nici unul dintre ele.

▷ Planul de negociere

În negocieri, un plan bun este doar un început. Articularea sa este ultimul pas al pregătirii negocierilor. În principiu, planul reuneşte şi combină elemente de genul celor sugerate mai jos.

Tabelul V.1. *Schiţa orientativă a unui plan de negociere*

I. Problema de rezolvat

Vom negocia cu ..... (Persoana, echipa) **pentru a rezolva .....(Problema)**

II. Obiectivele specifice

Aşteptările:	Rezonabile sau înalte
Limitele de negociere:	Maxime sau minime, după caz

III. Interesele

Ale noastre:	Ale oponentului:
Interes comune: Interese divergente:	

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

IV. Sursele de putere şi pârghiile de control

Ale noastre:	Ale oponentului:
Cea mai bună alternativă la negociere (BATNA noastră)	Cea mai bună alternativă la negociere (BATNA lor)
Cine are mai mult de pierdut dacă nu se obţine acordul? Putem îmbunătăţi alternativa oponentului? Putem să-l influenţăm?	

V. Evaluarea situaţiei de negociere

Aşa cum o vedem noi:	Aşa cum o văd ei:
☐ Tranzacţie ☐ Relaţie ☐ Mixă-relaţie ☐ Simplă coordonare	☐ Tranzacţie ☐ Relaţie ☐ Mixă-relaţie ☐ Simplă coordonare

VI. Stilul şi strategia

Ale noastre:	Ale lor:
Stilul nostru de bază este ...	Stilul lor de bază pare să fie...
	☐ Competitiv
Aşa stând lucrurile, pentru început, ar trebui să adopt strategia:	☐ Cooperant
☐ Dominare	☐ Compromis
☐ Cooperare	☐ Concesiv
☐ Compromis	☐ Evitare
☐ Cedare	Strategia la care mă aştept din partea lor ar putea fi ...
☐ Eschivă	

VII. Deschideri şi propuneri posibile

De partea noastră:	De partea lor:

VIII. Alte elemente care contează

Este nevoie de o coaliţie? Pot avea un aliat?
Este necesară implicarea unui terţ?
Mandatul de negociere este clar?
Negocierea rămâne bilaterală sau este multiplă?
Componenţa echipei, rolurile coechipierilor, limitele lor de competenţă
Termene calendaristice, succesiunea şi durata rundelor
Ordinea de zi
Locul negocierilor şi plasamentul la masa tratativelor

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Constatăm lejer că planul de negociere este mai curând un document de recapitulare şi sinteză decât un instrument operativ de lucru. El poate totuşi oferi un plus de încredere şi de ...prudenţă, la gândul că şi oponentul şi-a construit propriul său plan. Deseori, „socoteala de acasă nu se potriveşte cu cea din târg".

▣ Etapa a II-a. Schimbul de informaţii

Etapa schimbului de informaţii cuprinde ritualul şi mutările premergătoare deschiderii propriu-zise a negocierilor. Durata ei este extrem de variabilă. Într-o situaţie de simplă coordonare, precum cea din exemplul cu trecerea punţii aruncate peste prăpastia din munţi, durata acesteia poate fi de câteva secunde. Alteori însă, ea presupune un amplu protocol de prezentare, schimb de onoruri, daruri, întrebări şi răspunsuri străine obiectului negocierilor.

Scopurile care urmează a fi atinse în etapa schimbului de informaţii sunt, în principal, trei:

1) crearea unui raport de comunicare destins;
2) obţinerea de informaţii asupra intereselor şi problemelor părţilor;
3) semnalarea aşteptărilor şi pârghiilor de influenţă.

▣ *Primul scop: Crearea unui raport de comunicare destins*

Primul lucru care merită să ne preocupe în debutul negocierilor priveşte crearea unui bun raport de comunicare între participanţi, cu insuflarea unor emoţii şi dispoziţii sufleteşti favorabile şi crearea unei atmosfere de apropiere şi înţelegere. Mulţi negociatori duri se înşală asupra acestui aspect, mizând pe intimidare şi presiune încă din start. Negociatorii de elită sunt însă de cu totul altă părere (Shell, 2005).

Protocolul amiabil de prezentare deschide uşa de la anticamera negocierilor. Este consacrat deschiderii unui bun canal de comunicare între părţi şi nicidecum negocierii propriu-zise. În negocieri, canalul de comunicare trebuie să fie mult mai larg şi mai transparent decât în cazul cumpărării unei gogoşi şi chiar a unui interviu de

angajare. Climatul poate fi modelat prin prezentări onorante, fraze de politeţe şi daruri simbolice. Sincronizarea nonverbală şi emoţională, ca şi armonizarea registrului verbal, dau profunzime raportului de comunicare. Discuţiile aparent banale despre familie, vreme, sport, politică constituie un al ritual necesar pentru găsirea unui limbaj comun şi a unei atitudini adecvate. Rareori, merită scurtat sub durata a zece minute. O cale scurtă pentru intensificarea raportului de apropiere poate fi descoperită pe ruta unor preocupări şi pasiuni comune.

Un lucru e sigur; protocolul rafinat şi micile favoruri influenţează marile decizii. O masă bună, o ambianţă plăcută, micile atenţii şi cadouri nu înseamnă mită. Nu-i nimic corupt în satisfacerea transparentă a plăcerilor simple, chiar şi cu intenţia adesea mărturisită de a face oponentul mai receptiv, mai disponibil. Bugetele de protocol zgârcite fac negocierile încordate, dificile şi perdante. Principiul simpatiei funcţionează în negocieri la fel ca legea gravitaţiei în fizică.

Un bun raport de comunicare face ca oponenţii să se perceapă unii pe alţii ca persoane în carne şi oase, autentice, cu virtuţi şi cu vicii, cu atuuri şi vulnerabilităţi. Ei încetează să se trateze unii pe alţii ca nişte indivizi veniţi, pur şi simplu, să ceară ceva.

◙ *Al doilea scop: Descoperirea nevoilor, problemelor şi intereselor*

A doua misiune importantă a etapei schimbului de informaţii constă în descoperirea nevoilor, problemelor şi intereselor oponenţilor. Cine sunt ei? Ce caută aici? Ce este important pentru ei? Care este punctul lor de vedere asupra situaţiei? Au autoritatea să ia decizii?

Informaţiile bune şi atitudinile pozitive se obţin prin întrebări deştepte. În faza de început, unii negociatori se ambalează atât de mult în prezentarea propriilor probleme, încât uită să pună întrebări şi să asculte oponenţii. Desigur, acesta nu este un comportament inteligent în negocieri. E mult mai bine să înaintăm cu paşi mici, să punem întrebări şi să rămânem tăcuţi pe recepţie, aşteptând atent răspunsurile. Există întrebări potrivite, dar şi întrebări care nu trebuie puse.

În categoria întrebărilor potrivite în cele mai multe împrejurări intră cele deschise, care aduc răspunsuri ample, fără să creeze tensiuni:

- Care vă sunt priorităţile?
- Cum aţi ajuns la această concluzie?
- Ce criterii de evaluare aţi folosit?
- Pe ce vă bazaţi când afirmaţi că...?
- Cum aţi calculat aceste cifre?
- Ce părere aveţi despre...?

În categoria întrebărilor care nu trebuie puse se regăsesc cele infantile, cele arogante, cele ostile şi cele ironice, care induc tensiuni. Sunt inutile şi întrebările închise şi simple care aduc prea puţină informaţie, fie pentru că aduc răspunsuri de genul „Nu ştiu", fie că se limitează la simple afirmaţii sau negaţii:

- Mă ascultaţi cu atenţie?
- Vorbiţi serios?
- Mă credeţi prost?
- Aveţi habar despre...?
- Asta este ultima ofertă?

O regulă cinică, dar inteligentă, spune să nu oferim nimic, nici măcar informaţii, dacă nu primim altceva în schimb. Dacă nu primim promisiuni sau concesii, măcar să primim informaţii corecte. Informaţiile false ne pot conduce pe un drum greşit.

Intenţii, promisiuni, pretenţii

Dezvăluirile de intenţii pot fi făcute prin pretenţii generale de genul: „În ultimele tranzacţii, firma noastră nu a acceptat marje de profit sub ...%".

Promisiunile sunt expediate prin formule imprecise, de genul: „...Partenerilor preferaţi le-am făcut livrări în termene mai strânse".

Ridicarea unor pretenţii ulterioare este anunţată prin aprecieri de genul: „Nivelul preţurilor pe care le anunţaţi este mult sub (peste) aşteptările noastre".

Indiferent de situaţie, frazele sunt rostite în limitele celei mai desăvârşite politeţi:

- lansarea unei probleme se face după anticiparea reacţiei oponentului;
- se subliniază ideea că discuţia poate provoca schimbări în propriul raţionament;
- argumentaţie va fi logică sau emoţională funcţie de personalitatea oponentului;
- soluţiile divergente sunt aduse în discuţie cu tact şi delicateţe.

În orice caz, nu trebuie să stăm la taifas, ci să punem întrebări utile negocierii care va urma. Înainte de a deschide gura, este înţelept să deschidem urechile. Schimbul de informaţii are o natură strategică în negocieri.

◙ *Al treilea scop: Semnalarea aşteptărilor şi a pârghiilor de influenţă*

Ne aflăm deja în faza finală a schimbului de informaţii. Vremea întrebărilor a trecut. Este tocmai timpul potrivit pentru a semnala aşteptările noastre şi eventualele pârghii de presiune.

Dacă este cazul, acum este momentul potrivit pentru a adresa un ultimatum de genul: „Suntem prieteni sau dezgropăm securea?".

Atunci când suntem pe punctul de a transmite un ultimatum, majoritatea experţilor sunt de acord că acest lucru trebuie făcut repede, clar, răspicat şi credibil.

Decodificarea semnalelor

Unele declaraţii verbale sunt însoţite de un mesaj mai mult sau mai puţin ascuns, care conţine un semnal pozitiv sau negativ ce trebuie prins din zbor:

- „Pentru noi, ar fi extrem de dificil să..." semnalul ascuns se traduce prin: „Totuşi, nu ne-ar fi imposibil să...".
- „Preţurile noastre uzuale sunt..." se traduce prin aceea că „avem şi preţuri speciale pentru situaţii speciale".

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Semnalele dau indicii asupra sensului mişcărilor posibile numai dacă li se răspunde pozitiv. Dacă declaraţia care ascunde semnalul este atacată, ocazia se iroseşte. De exemplu, un atac de genul: „Nu ne interesează preţurile voastre uzuale" poate irosi sensul semnalului „Am putea face un discount" conţinut în declaraţie.

De regulă, atunci când vrem să semnalăm aşteptările noastre şi pârghiile de presiune pe care contăm, ne putem găsi în două situaţii distincte:

a) avem o mână slabă, lipsesc pârghiile de presiune; ne aflăm la mila şi bunăvoinţa oponentului;
b) avem o mână tare şi pârghiile care ne fac mai puternici decât oponentul.

În ambele situaţii putem alege să acţionăm atât ferm şi autoritar, cât şi flexibil.

În primul caz, dacă avem mână slabă şi decidem să acţionăm ferm, va trebui să jucăm la cacealma. Vom mima faptul că suntem puternici, deşi nu e aşa. Este o tactică riscantă şi putem fi penibili. Totuşi, uneori şi unora le merge. Secretul reuşitei stă în maniera de a pune în discuţie incertitudinile viitorului.

Dacă avem mână slabă şi vrem să fim flexibili, vom începe prin a recunoaşte superioritatea adversarului. Apoi, vom apela la sentimentele sale nobile, subliniind avantajele loialităţii noastre într-o relaţie viitoare.

În al doilea caz, dacă avem mână forte şi alegem să acţionăm ferm, e simplu; spunem răspicat care ne sunt pretenţiile şi lansăm aluziv câteva ameninţări credibile. Cea mai confortabilă situaţie va fi aceea în care avem o mână forte şi alegem să acţionăm flexibil şi cu delicateţe. Profesioniştii spun că chiar şi atunci merită să-i arătăm oponentului că o facem din generozitate şi dorim să investim într-o bună relaţie viitoare.

BCU IAŞI - CENTRU UNIVERSITAR

▣ Etapa a III-a. Deschiderea şi acordarea concesiilor

Negocierea propriu-zisă începe odată cu declararea *poziţiilor de intrare* în negociere. În capitolul privind marja negociabilă am sugerat deja jocurile posibile între negociatori prin mişcarea poziţiilor negociate de-a lungul intervalului de avantaj reciproc. Am văzut că acordul este posibil începând de la *poziţia de ruptură minimală* până la *cea maximală*, ambele fiind poziţii secrete de ieşire din negociere.

Practic, tot ceea ce s-a întâmplat în acel capitol acoperă etapa procesului de negociere propriu-zisă în care ne aflăm acum. Doar din raţiuni didactice, am rupt din proces acea etapă, pentru a o trata de sine stătător. Am mai avea de adăugat doar câteva detalii speculative pe marginea argumentaţiei şi persuasiunii.

▣ *Argumentaţia şi demonstraţia*

Au rolul de a consolida poziţiile de negociere declarate, prin *argumente, probe şi demonstraţii*. Vor fi prezentate atâtea argumente câte sunt necesare şi suficiente. Nici mai multe, nici mai puţine, dar formulate clar, precis şi logic în raport cu interesele urmărite, folosind limbajul familiar interlocutorului. Superlativele şi formulările bombastice vor fi evitate. Credibilitatea creşte când discursul este concret şi precis, tot aşa cum scade când folosim prea multe adjective. Concret, asta înseamnă nume, cifre, locuri şi exemple de clienţi mulţumiţi.

▣ *Persuasiunea*

Tehnicile de persuasiune au rolul de a întări argumentele şi pot fi atât cu influenţă pozitivă, cât şi negativă. În categoria celor pozitive regăsim *promisiuni*, *recomandări şi recompense*.

- *Promisiune*: „Dacă veţi cumpăra mai mult, vom putea livra pe credit".

A promite rezonabil înseamnă a da speranţe. Speranţele obligă. Când nu putem smulge concesii, se recomandă să obţinem măcar promisiuni.

- *Recomandare*: „Pe piaţă, intraţi uşor cu marca Y şi sigur cu marca noastră...".

Recomandările pot lua forma unor promisiuni vagi, care nu angajează direct, dar influenţează comportamentul.

- Recompensă: „Acordaţi-ne exclusivitate şi cedăm 2% din preţ...".

Tehnicile de persuasiune cu influenţă negativă se bazează pe *avertismente, ameninţări şi represalii.*

- *Avertisment*: „Putem, desigur, contacta clienţii şi în mod direct...".
- *Ameninţare*: „Livraţi de Crăciun sau căutăm alt furnizor...".
- *Represalii*: „Aţi tergiversat inutil semnarea unui acord rezonabil. Pentru moment, vă retragem exclusivitatea şi suspendăm negocierile".

Desigur, persuasiunea nu se rezumă la mesajele strict verbale. Sunt aruncate în scenă şi resursele limbajului trupului. Ele spun mai mult şi mai repede decât cuvintele. În plus, exercită presiune psihologică mai subtilă. Aici regăsim: tonul şi inflexiunile vocii, accentul, ritmul vorbirii, pauzele dintre cuvinte şi perifraze, tusea, căscatul, tăcerile, zâmbetul, încruntarea, privirea, mimica, postura, gestica, aspectul exterior etc.

▣ *Concesiile*

Renunţarea unilaterală la una sau mai multe poziţii declarate pentru a favoriza înţelegerea părţilor constituie o concesie. Legea psihologică a reciprocităţii ne asigură că, în mod normal, la concesii se va răspunde tot cu concesii. În negocieri, sunt acordate concesii reale, care sacrifică interese autentice, dar şi concesii false, care renunţă la pretenţii formale. Falsa concesie este un truc.

Adesea, punctul de trecere la concesii este semnalat prin aceea că, obosiţi şi grăbiţi, negociatorii atacă aspecte colaterale, precum locul în care vor semna documentele sau modul în care vor sărbători acordul. Resemnaţi cu ceea ce au „smuls", negociatorii devin concesivi şi cad la înţelegere. Concesiile sunt bomboanele de pe tort. Totuşi, un bun negociator continuă argumentaţia atât timp cât oponentul face încă acelaşi lucru.

⊡ *Compromisul*

Renunţarea reciprocă la unele pretenţii şi acordarea de concesii la schimb, cu scopul de a debloca tratativele şi de a apropia acordul constituie un compromis. În principiu este un troc de genul „Cedez aici pentru tine, dacă cedezi acolo pentru mine. Terminăm şi sărbătorim". Până la urmă, întregul proces de negociere este un şir de concesii şi compromisuri pe care negociatorii le oferă sau acceptă, încercând să-şi apere propriile poziţii, fără a lovi prea mult în poziţiile adversarului.

⊡ *Obiecţiile*

Cine nu face concesii, va trebui să facă obiecţii. Acestea pot fi formale, făcute din raţiuni tactice, caz în care pot fi dejucate mai uşor. În schimb, obiecţiile reale, motivate de interese durabile, nu trebuie demontate, ci rezolvate.

Negociatorii buni nu se tem de obiecţii. În plan psihologic, ele sunt semnale ale interesului, indicii că direcţia este bună. Obiecţia semnalează faptul că clientul este în dubiu şi are nevoie de noi informaţii sau de încă un mic impuls pentru a se decide. Obiecţiile false sau tactice sunt formulate pentru a ascunde adevărata problemă. Indiferent de natura lor, trebuie tratate cu atenţie, politeţe şi îngăduinţă. De pildă, vor fi notate cu grijă. Marele secret în abordarea obiecţiilor este acela de a da oponentului satisfacţia că a fost ascultat şi tratat cu seriozitate. Între căile de combatere reţinem: folosirea lor ca punct de plecare pentru lansarea de noi argumente, reformularea în termeni mai favorabili, amânarea temporară a discuţiilor cu un *time out* care expediază obiecţia ulterior, tăcerea tactică şi ignorarea celor suspecte a fi false, oferirea de recompense echivalente, anticiparea obiecţiei şi demontarea în faza de prezentare a ofertei.

⊡ *Depăşirea impasurilor*

În negocieri, nimeni nu poate fi obligat să se înţeleagă cu cineva şi impasurile sunt inerente. Dar putem fi de acord cu dezacordul nostru, nu-i aşa? Dacă nu ne înţelegem în clipa asta, putem lua un

time out pentru gânduri mai bune, putem suspenda negocierile la termen etc. În ultimă instanţă, putem face şi concesii, dacă avem de unde. Însă, concesiile unilaterale sunt percepute ca semne de slăbiciune. Negociatorilor le sunt pur şi simplu interzise concesiile care nu sunt condiţionate de concesii la schimb.

Apoi, acordul poate fi obţinut într-o singură rundă, dar şi secvenţial, sub forma unor acorduri parţiale, pe probleme distincte. Cel mai adesea, acordul rămâne doar un compromis acceptabil.

◙ *Pretenţii care nu sunt negociabile*

Introducerea pretenţiilor care nu sunt negociabile provoacă adesea tensiune şi ostilitate dinspre partea „lezată". Aşteptările sale se reduc. Ori de câte ori putem asuma riscul pierderii afacerii, vom respinge astfel de pretenţii. Situaţia trebuie bine cântărită.

Principiale sunt transparenţa şi negocierea totală, dar există şi situaţii în care cererile nenegociabile sunt admise, chiar dacă prima reacţie este aceea de a riposta. Aspectele în care una dintre părţi consideră că nici un compromis nu este posibil pot fi tabuurile religioase, restricţiile politice (uşi închise, alianţe secrete), dar şi uzanţe comerciale de genul: „costurile nu pot fi divulgate", „păstrarea secretului comercial...".

▣ Etapa a IV-a. Obţinerea acordului şi a garanţiilor

Pe tabla de şah a procesului de negociere, am ajuns la mutările finale, care vor închide negocierea. Penultima mutare va obţine acordul părţilor, iar ultima va obţine garanţia respectării acordului. Ultima mutare este chiar mai importantă decât pare la masa tratativelor, deoarece practica probează că de multe ori cuvântul negociatorilor şi teatrala strângere finală a mâinilor nu prea sunt suficiente pentru ca ei să-şi ţină promisiunile.

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

◙ *Cum închidem negocierea cu happy-end ?*

Uneori, când negocierea durează, căutăm instinctiv răspunsuri la o întrebare de genul : *Cum să închei odată cu happy-end ?* Într-adevăr, închiderea poate fi prilejul unor mari anxietăţi şi bătăi de cap. Majoritatea negociatorilor apelează la tehnici de încheiere a negocierii de genul celor prezentate în continuare.

◘ Efectul deficitului

„Efectul deficitului" este numele dat de psihologi tendinţei noastre de a ne dori un lucru cu atât mai intens cu cât el este mai aproape de a se epuiza. Ori de câte ori ne gândim că ceva ce ne dorim se termină curând sau riscă să fie tot mai greu de găsit ne cuprinde panica. Să contăm deci pe faptul că nici oponenţilor noştri nu le place să piardă oportunităţile. Desigur, folosirea acestei pârghii psihologice începe încă în etapa schimbului de informaţii, dar eficacitatea ei este maximă la închidere. Efectul de deficit mizează pe un răspuns emoţional şi nu pe raţiune.

◘ Competiţia creează deficit

Atunci când bunul dorit de cineva este râvnit şi de alte persoane sau organizaţii ia naştere efectul psihologic de deficit. Negociatorul abil va insinua că lucrul pe care îl are este la mare căutare şi, drept urmare, are sumedenie de alternative. Sunt adică şi alţii care aşteaptă un semn sau fac coadă la uşă pentru a-l obţine. Sub imperiul efectului de deficit, oponentul ar putea intra în panică. Îşi va exprima grăbit acordul, pentru a o lua înaintea concurenţilor.

◘ Termenele-limită creează deficit

„Aveţi la dispoziţie 30 de minute pentru a spune «Da» sau «Ba». În caz contrar, vom retrage oferta" este un exemplu tipic de *termen-limită* destinat să accentueze efectul psihologic al deficitului de timp. Ocazia azi este, mâine nu. Senzaţia că odată cu trecerea timpului ocazia vizată de oponent se spulberă poate grăbi exprimarea acordului.

Unii negociatori folosesc efectul deficitului de timp prin fixarea unor serii de termene-limită, câte unul pentru fiecare dintre componentele ofertei. La expirarea fiecărui termen scadent, componenta vizată este retrasă. Astfel, acordul global este obţinut felie cu felie.

⊡ Părăsirea mesei tratativelor creează deficit

Părăsirea mesei este un ultimatum dramatic, de genul: „Dacă-ţi convine, bine; dacă nu, să fii sănătos! Salutare". După asta, te ridici şi începi să-ţi faci bagajul, lăsând impresia că eşti un mitocan impulsiv şi instabil emoţional.

Retragerea de la masa negocierii pare spontană şi primitivă. Adesea însă, ea nu-i deloc un gest impulsiv, ci un teatru dur, menit să creeze brutal efectul de deficit. Impactul emoţional al faptului că oponentul te lasă baltă într-o negociere la care ţii mult este ca o directă la ficat. Tehnica este urâtă şi riscantă, dar funcţionează.

⊡ Supraangajamentul şi ciupeala finală

Dorinţa firească de a nu admite eşecul după ce am investit timp şi energie într-o negociere ne face vulnerabili. Psihologii o numesc supraangajament. Cu cât investim mai mult timp într-un proces care, la început, pare avantajos, cu atât riscăm să ne angajăm excesiv în finalizarea lui, chiar dacă, de la o vreme, nu prea mai are sens.

Vom lua un exemplu aparent fără legătură cu negocierea. Plouă mărunt şi iei decizia de a opri într-o staţie de autobuz, ca să ajungi acasă la un preţ modest. După cinci minute, un taximetrist opreşte şi te invită în maşină. Angajat deja în decizia de a lua autobuzul, să zicem că refuzi oferta. Urmează încă cinci minute de aşteptare în ploaie şi de regret că ai refuzat taxiul, când un alt taximetrist opreşte şi te invită în maşină. Ce faci acum? Mai aştepţi autobuzul sau iei taxiul?

Imaginează-ţi că cel de-al doilea taxi opreşte la 20 de minute după primul. Mai aştepţi autobuzul? Ei bine, mă tem că da. Studiile psihologilor arată că este mult mai probabil să iei autobuzul în primul caz, unde ai investit doar cinci minute stând în ploaie, decât în cel de-al doilea. De ce? După investiţia a 25 de minute eşti deja supraangajat în decizia de a aştepta autobuzul.

În negocieri, teoria angajamentului funcţionează similar, iar efectul psihologic poate fi unul perdant. Pe măsură ce creşte investiţia

de timp şi efort în procesul de negociere, creşte şi angajamentul de a ajunge la o înţelegere. Pentru asta, începem să fim tot mai concesivi şi sacrificăm tot mai multe interese. Astfel, riscăm să fim victime uşoare în faţa oponenţilor care apelează la trucul numit „ciupeala finală", prezentat deja în capitolul privind tehnica şi trucul.

▷ Împărţirea diferenţei

Cea mai uzuală şi conciliantă tactică de închidere a negocierii este împărţirea diferenţei. Ea constă în aceea că fiecare parte face concesii egale şi simultane până la jumătatea distanţei dintre poziţiile lor de negociere. Ideea de bază este aceea că cel mai probabil şi just punct de acord probabil se află exact la jumătatea distanţei dintre poziţiile de deschidere.

Faptul că tehnica nu are nevoie de justificări şi explicaţii o face rapidă şi simplă. În plus, pare onestă, corectă şi greu de refuzat. Ce poate fi mai corect decât un schimb final de concesii egale?

Desigur, răspunsul poate fi nuanţat. În negocierile centrate pe relaţii, unde deschiderile sunt oneste, este desigur corectă. În schimb, în negocierile centrate pe tranzacţii, unde dezechilibrul poate fi introdus încă din deschidere, acceptarea simplei împărţiri a diferenţei ar putea fi perdantă.

▷ Alte tehnici de forţare a acordului

În capitolul privind tehnica şi trucul sunt expuse şi alte tehnici de forţare a obţinerii acordului în vânzări: oferirea unei alternative finale, oferirea unui serviciu sau a unei concesii finale, acroşajul sentimental, întrebarea directă şi altele.

◉ *Cum obţinem garanţia respectării acordului ?*

Sfatul negociatorilor profesionişti este acela de a nu ne mulţumi doar cu acordul exprimat de oponent. Ne vom ridica de la masă şi vom pleca relaxaţi acasă abia după ce obţinem şi garanţia fermă a respectării acordului. Este ceva asemănător cu ceea ce simţim la jocul de cărţi; avem încredere în parteneri, dar preferăm să tăiem cărţile.

BCU "LUCIAN BLAGA" CLUJ-NAPOCA UNIVERSITY LIBRARY

În 1997, două mari companii de pe Wall Street – Dean Witter Discover & Co şi Morgan Stanley Group – au căzut de acord să fuzioneze. În comunicatul de presă care anunţa fuziunea era specificat expres faptul că fiecare parte „s-a angajat să plătească celeilalte 250 de milioane de dolari, dacă se retrage din afacere". Asta da garanţie pentru respectarea acordului!

Finalitatea pragmatică a unei negocieri nu este doar aceea de a ajunge la un acord, care poate fi respectat sau nu, ci de a obţine garanţii ferme că va fi respectat şi apărat de toate părţile. Rolul garanţiilor este tocmai acela de a angaja părţile negociatoare în respectarea înţelegerii.

Desigur, în multe negocieri, o simplă strângere de mână şi cuvântul dat sunt garanţii suficiente dacă există încredere. Alteori însă este realmente nevoie de instrumente de angajament mai sigure cum ar fi: crearea unor depozite, obţinerea unor scrisori de garanţie bancară, semnarea unor comenzi ferme, semnarea unor protocoale şi, desigur, semnarea unor contracte în care este menţionată explicit penalitatea.

Adesea, ceremoniile ocazionate de obţinerea unui acord au şi rolul de a crea evenimente şi a oferi mărturii colective care să garanteze respectarea sa. Comunicatele de presă şi reportajele aduc alte garanţii şi mărturii colective. În orice caz, acordul trebuie consemnat într-un înscris, cu menţiunea explicită a termenilor convenţi. *Scripta manent*.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL VI

Negocierea clauzelor contractuale uzuale

Fie bună, fie rea, de cele mai multe ori, negocierea unei afaceri se poate considera încheiată abia după redactarea şi semnarea unor documente scrise care angajează părţile. Atunci, şi nici atunci.

Mulţi oameni de afaceri, comercianţi şi agenţi de vânzări fac distincţie între negocierea propriu-zisă şi faza formalităţilor juridice. Ei consideră, adesea pe bună dreptate, că aspectele formale ale redactării şi perfectării contractelor cad exclusiv în sarcina consilierilor juridici şi a avocaţilor. Practic, negociatorii ies din scenă după redactarea notei de negociere sau a unor notiţe remise avocatului pentru finalizare.

Uneori, această manieră de abordare creează probleme. Intervenţia tardivă a juristului poate scoate la iveală unele aspecte formale rămase confuze sau incomplete după negociere. Acestea pot reclama revenirea la masa tratativelor. Astfel, se pierde timp şi se cheltuiesc bani cu aspecte juridice formale ce pot fi soluţionate chiar de persoanele care negociază contractul, dacă dispun de un minim bagaj de cunoştinţe în materie. Chiar dacă, în final, se recurge totuşi la serviciile juristului, clauzele ilicite, confuze sau incomplete se vor diminua.

În acest sens, prezentul capitol este un îndreptar şi un *memento* operativ în negocierea cotidiană a afacerilor. Lectura lui nu substituie un manual adevărat de drept comercial, dar poate fi digerată uşor şi cu folos în negocierea contractelor sinalagmatice, cu drepturi şi obligaţii corelative de ambele părţi. Ipoteza de bun-simţ este aceea că nici o obligaţie comercială din contract nu va fi asumată fără plată. Dacă o parte negociatoare nu va accepta unele clauze din

BCU / UNIVERSITY LIBRARY

contract, iar cealaltă nu va fi de acord cu modificarea lor, contractul nu va fi semnat. Practic, părţile negociatoare vor cădea de acord asupra „dezacordului" lor. Eschivele de genul „Mai vedem... Vă mai sunăm noi..." sunt doar refuzuri diplomatice ale angajamentului. Punct. Negocierea bună se încheie cu un angajament.

▣ Acordul scris

Înscrisul poate fi o notă de negociere, o comandă, o minută, un protocol, o convenţie, un contract comercial sau un tratat internaţional. Formalismul redactării acordului scris este un aspect important al negocierii, deoarece, din perspectiva juriştilor, afacerea este „un act juridic, adică o manifestarea de voinţă producătoare de efecte juridice".

Angajamentul părţilor negociatoare este un contract, care exprimă acordul la care consimt două sau mai multe persoane fizice sau juridice. Potrivit art. 942 din Codul Civil, „contractul este acordul între două sau mai multe persoane spre a constitui sau stinge între ele un raport juridic". Atunci când contractul are ca scop înfăptuirea unuia sau mai multor acte de comerţ, el devine contract comercial şi se supune legislaţiei comerciale.

Contractul ia, de regulă, forma unui înscris şi reclamă o redactare pertinentă şi completă. Forma scrisă nu este obligatorie, dar are rol de *mijloc de probă* în justiţie şi permite părţilor să cunoască în mod amănunţit şi precis obligaţiile asumate. Înscrisul este un *mijloc de protecţie şi informare*. Textul său exprimă clauzele contractuale şi trebuie mai curând să stimuleze decât să constrângă îndeplinirea operativă şi corectă a obligaţiilor.

▣ Ce este o clauză contractuală?

În sens larg, orice prevedere din contract este o *clauză contractuală*. Totuşi, nici una dintre clauze nu poate fi analizată izolat, ci numai în context şi în concordanţă cu celelalte clauze, cu obiectul contractului şi cu voinţa reală a părţilor contractante. O clauză poate produce efecte juridice numai dacă este conformă cu legea, cu ordinea

politică, socială şi economică, cu normele de conduită morală şi de deontologie profesională.

▣ Vicii de consimţământ

Consimţământul este manifestarea voinţei unei persoane în vederea încheierii unui act juridic. Sub aspect psihologic, este un act de conştiinţă, prezent iniţial sub forma unei dorinţe. Ulterior, este exprimat oral sau în scris (scrisoare, publicitate, telefon, înregistrări magnetice, fax). Consimţământul neexprimat sub forma unei declaraţii de voinţă nu este valabil şi nu produce efecte juridice. În plus, pentru a produce efecte, trebuie să fie conştient, liber şi neviciat. Consimţământul unei singure părţi nu este suficient pentru validitatea unui contract comercial. Practic, consimţământul este chiar acordul de voinţă al părţilor care încheie un act juridic.

Viciile de consimţământ sunt împrejurări sau fapte care afectează libertatea exprimării voinţei sau caracterul conştient al acesteia, la încheierea actului juridic. Ele dau persoanei în cauză dreptul la anularea acestuia. Pentru valabilitatea consimţământului, legea cere ca acesta să nu fie viciat prin eroare, dol, violenţă sau, mai rar, leziune.

Eroarea este o reprezentare falsă asupra realităţii percepute de persoană la încheierea unui act juridic sau a săvârşirii unei acţiuni. Când priveşte natura însăşi a actului ce urmează a fi încheiat sau identitatea bunului ce face obiectul contractului se numeşte *eroare obstacol* şi conduce la nulitatea absolută a contractului. Când priveşte obiectul contractului (necunoaşterea de către cumpărător a caracteristicilor cu rol determinant în exprimarea consimţământului, datorată neinformării corecte de către vânzător) sau identitatea persoanei se numeşte *eroare viciu de consimţământ*.

Dolul constă în înşelăciune şi inducere în eroare a unei persoane prin mijloace viclene, spre a o determina să încheie un contract sau să accepte o clauză la care altfel nu ar fi consimţit.

Violenţa este viciul consimţământului exprimat sub constrângere, presiune morală sau ameninţare cu un rău major şi iminent pentru încheierea unui contract.

Leziunea este paguba materială considerabilă suferită de o parte contractantă prin disproporţia majoră între valoarea obligaţiilor sale şi prestaţia celeilalte părţi. Leziunea nu conduce la nulitatea contractului, dar partea lezată poate cere anularea acestuia (acţiune în resciziune).

▣ Capacitatea de a contracta

Potrivit Codului Civil (art. 949 şi 950), „poate contracta orice persoană ce nu este declarată incapabilă de lege". Sunt lipsiţi de capacitatea de a contracta minorii, interzişii şi, în genere, toţi cei cărora legea le-a prohibit orice contracte. Practic, adevărata problema ce rămâne de rezolvat este a găsi încă o parte contractantă, a negocia cu ea şi a-i smulge consimţământul la încheierea unui contract. Consimţământul unei singure părţi face imposibilă validitatea contractului.

▣ Formalismul contractual

În principiu, consensul părţilor este suveran. La modul ideal, contractul comercial sau civil se înfiinţează automat prin simplul acord de voinţă al părţilor, fără a fi necesare înscrisuri sau alte formalităţi.

În practica comercială însă lucrurile stau mai curând altfel. Juriştii afirmă chiar o recrudescenţă a formalismului în dreptul comercial. Respectarea formalităţilor, formulărilor şi „formulelor" juridice are chiar unele virtuţi. Precizia înscrisului formal evită discuţiile privind interpretarea contractului şi permite recunoaşterea naturii actului juridic după titlul său. Cerinţa de înscrisuri care respectă forme prestabilite este tot mai acută. Sănătatea afacerilor are nevoie de garanţii formale atât pentru a proteja părţile contractante, cât şi din motive privind ordinea publică (fiscalitate, statistică, administraţie).

▣ Condiţii speciale de formă

Fiind un înscris sub semnătură privată, contractul conţine în mod obligatoriu: 1) data întocmirii, 2) redactarea în atâtea exemplare câte părţi cu interese contrarii sunt şi 3) menţionarea pe fiecare exemplar original a numărului de exemplare originale întocmite sau a faptului că s-a întocmit câte un exemplar pentru fiecare dintre părţile cu interese distincte. De regulă, aceste condiţii de formă sunt menţionate în primul sau ultimul aliniat din textul contractului.

Exemplu:

Fraza care închide textul unui contract de concesiune poate fi următoarea:

„Încheiat astăzi ...., în localitatea ...., în patru exemplare originale, din care un exemplar pentru concedent, un exemplar pentru concesionar şi câte un exemplar pentru organele de control şi notariat, în vederea transcrierii.

CONCEDENT, CONCESIONAR,

....

Omisiunea de a îndeplini una din aceste trei condiţii speciale de formă poate duce la nulitatea absolută a actului.

▣ Denumirea înscrisului. Titlul

În principiu, orice contract poartă un titlu, o denumire, care trebuie să permită recunoaşterea uşoară şi precisă a naturii actului încheiat şi a categoriei de contracte în care se încadrează.

Codul comercial şi legislaţia comercială reglementează în ansamblu numeroasele categorii de contracte comerciale, unele mai diferite decât altele, iar categoriile distincte de contracte comerciale sunt reglementate distinct. Din acest motiv, denumirea contractului (titlul său) trebuie să-l poziţioneze cât mai precis în categoria sa. Din acest punct de vedere, cel mai uzual criteriu de clasificare a contractelor prin denumire priveşte natura prestaţiilor:

- vânzare-cumpărare;
- intermediere (de mandat, de comision, de reprezentare);

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- concesiune şi *franchising*;
- transfer de tehnologie (licenţă, *know-how*, *consulting-enginering*);
- finanţare a operaţiunilor comerciale (*leasing*, *factoring*);
- alte tipuri de contracte: de antrepriză (construcţii), de cont curent, de consignaţie, de depozit (custodie), de asociere, de asociere în participaţiune, de editare, de asigurare, de prestare de servicii, de transport, de credit bancar, de gaj, de ipotecă etc.

Desigur, lista de mai sus nu epuizează nici pe departe gama contractelor diferenţiate după natura prestaţiei, dar poate fi un început.

▣ Părţile contractante

Redactarea textului unui contract comercial începe prin identificarea părţilor contractante. Uzanţele şi formalismul înscrisurilor recomandă ca prima clauză din contract să stipuleze denumirea şi coordonatele lor, cu precizarea numelui şi a calităţii persoanelor împuternicite să le reprezinte: denumire contractanţi (nume comercial), adresă, telefon, fax, cod unic de identificare, contul şi banca la care este deschis; numele şi calitatea persoanelor împuternicite să reprezinte şi să semneze.

Exemplu:

Prezentul contract este încheiat astăzi ...(data)... între:

1) Societatea comercială ..., cu sediul în ..., str..., nr...., tel. ..., fax..., Nr. Înmatric. Reg. Com. ..., Cod Unic de Înregistrare..., având contul nr.... deschis la Banca ..., reprezentată legal de dl(dna)..., posesor al actului de identitate..., în calitate de... şi

2) Societatea comercială ...., cu sediul în ...., str. ..., nr...., tel. ..., fax..., Nr. Înmatric. Reg. Com. ..., Cod Unic de Înregistrare..., având contul nr.... deschis la Banca ..., reprezentată legal de dl(dna)..., posesor al actului de identitate..., în calitate de ...,

cu următoarele clauze:

Art. 1...

Art. 2...

Obiectul şi cauza contractului

Obiectul contractului comercial (oferta) este prestaţia la care se obligă fiecare dintre părţi. Cauza este scopul care determină fiecare parte să-şi asume obligaţii. Practic, cauza sau condiţia este prestaţia celeilalte părţi.

Obiectul şi cauza sunt corelative, în sensul că ceea ce constituie obiect pentru o parte reprezintă cauză pentru cealaltă. Într-un contract de vânzare-cumpărare, bunul vândut constituie obiect pentru vânzător şi cauză pentru cumpărător. Preţul în schimb este cauză pentru vânzător şi obiect al contractului pentru cumpărător.

Obiectul negocierii priveşte atât obiectul contractului, cât şi cauza acestuia. A negocia obiectul şi cauza contractului înseamnă a obţine un consens cu privire la : denumirea, cantitatea, calitatea şi caracteristicile prestaţiei, procedurile de control, ambalare, marcă, livrare, transport, plată, preţ, prime, penalităţi, modalităţi de revizuire şi încetare etc. Pe măsură ce sunt negociate, elementele menţionate devin clauze ale contractului ce urmează să se perfecteze. Contractul poate fi negociat clauză cu clauză, pe grupe de clauze sau totul deodată.

Asupra negocierii principalelor clauze contractuale ce definesc contractul sunt utile următoarele precizări de fond şi formă :

Clauze privind denumirea

Denumirea prestaţiei, a produsului sau serviciului ce face obiectul negocierilor trebuie astfel stabilită încât să evite orice posibilitate de confuzie. În cazul mărfurilor fungibile (omogene), unde un lot de marfă poate fi înlocuit cu altul identic, este suficientă doar menţiunea denumirii complete şi a tipului de marfă conform uzanţelor comerciale.

Pentru mărfurile nefungibile şi pentru servicii este necesară specificarea elementelor care le individualizează : descriere generală, caracteristici tehnice principale, tehnologie, poziţie din catalog, standard, normă tehnică, mostră, eşantion, marcă etc.

⊡ *Clauze privind cantitatea*

Cantitatea se determină în unităţi de măsură fizice uzuale pe piaţa clientului, cu prevederea locului şi cadrului în care va fi determinată şi a documentului care atestă cantitatea expediată de vânzător. Dubla determinare a cantităţii priveşte atât locul expediţiei, cât şi pe cel al destinaţiei, atunci când nu există certitudinea conservării cantitative pe durata transportului şi depozitării.

În cazul în care cantitatea nu poate fi determinată precis datorită caracteristicilor mărfii sau ale transportului, aceasta se va înscrie în contract şi în documentele de expediţie şi transport cu o anumită aproximaţie, precizând toleranţele admisibile (plus-minus).

Pentru minereuri este necesară indicaţia concentraţiei de substanţă utilă. Pentru cereale, bumbac, lână şi alte fire şi fibre este necesară indicaţia procentului de umiditate.

Exemplu:

Antecontract de vânzare-cumpărare a unui teren:

Subsemnatul... mă oblig a vinde prin act autentic dlui... suprafaţa de teren de... mp, situată în intravilanul localităţii..., în cinci zile de la obţinerea titlului de proprietate şi pentru care, actualmente, posed adeverinţa de punere în posesie nr..., eliberată de...

Conform schiţei, terenul are o suprafaţă de... mp, este situat în localitatea..., la locul numit de localnici... şi are următoarele vecinătăţi: la nord..., la sud..., la est..., la vest...

⊡ *Clauze privind calitatea*

Definirea obligaţiilor contractuale privind calitatea necesită proceduri, instrumente, personal şi formulări concrete şi specifice ale clauzelor. Procedurile privind determinarea calităţii pot fi semnificativ diferite de la o situaţie la alta şi trebuie convenite ferm şi precis încă la momentul negocierii. Între procedurile uzuale, menţionăm:

a) determinarea calităţii pe bază de *descriere sau specificare* – presupune indicarea în detaliu a caracteristicilor produsului sau serviciului în anexele contractului. În mod obişnuit, pentru maşini,

utilaje şi echipamente, în anexe este făcută o descriere amănunţită, cu indicarea unor parametri tehnici şi calitativi: capacitate, productivitate, randament, durată de funcţionare, consumuri specifice etc.

b) determinarea calităţii prin *mostre* – în acest caz, vânzătorul pune la dispoziţia cumpărătorului eşantioane din produsul asupra căruia poartă negocieri. Marfa livrată ulterior va trebui să fie identică cu mostrele. Dacă este cazul, un exemplar din mostrele acceptate este depus spre păstrare la terţi: camere de comerţ, agenţii bursiere, comisii de arbitraj. La negociere, mostrele au rol de informare şi promovare, iar la livrare au caracter de probă pentru verificarea îndeplinirii obligaţiilor asumate asupra calităţii.

c) determinarea calităţii mărfii pe bază de *standarde*, tipuri şi denumiri uzuale – mostrele sunt înlocuite cu noţiuni care indică tipuri de marfă definite prin standarde naţionale (STAS..., ASTM..., GOST..., DIN... etc.) sau internaţionale, „International Standardisation Organisation", prescurtat prin iniţialele „ISO 9000, 9001...". Standardele menţionate ca atare indică caracteristicile mărfii.

d) determinarea calităţii prin indicarea *mărcii* – marca de fabrică, de comerţ, de serviciu sau indicaţia geografică permit individualizarea calitativă a produsului într-o gamă sau familie de produse similare care satisfac aceleaşi trebuinţe şi funcţii. Exemplu: Bere marca „Coroana" sau vin cu indicaţia geografică „Grasă de Cotnari".

e) determinarea calităţii mărfii prin *încercare*, clauza „văzut şi plăcut" – presupune ca negocierea să aibă loc în prezenţa mărfii, după ce cumpărătorul a văzut-o, a încercat-o şi s-a declarat satisfăcut.

f) determinarea calităţii mărfii prin indicarea de *formule-clauze* consacrate de uzanţe
   - *clauza „Tel quel"*, care obligă cumpărătorul să accepte marfa „aşa cum este", fără a fi văzută sau încercată şi indiferent dacă ajunge la destinaţie cu unele degradări cantitative şi calitative;
   - *clauza „Sound delivered"* numită prescurtat „clauza SD", se traduce prin semnificaţia de „marfă sănătoasă la descărcare". Consecinţa acestei clauze de calitate poate fi aceea că marfa

va fi acceptată doar dacă ajunge la destinaţie perfect intactă, fără degradări calitative şi cantitative;

– *clauza „Rye terms"*, numită şi clauza „comerţului cu secară" şi prescurtată prin „clauza RT", obligă cumpărătorul să accepte marfa aşa cum este, fie şi cu deprecieri calitative la destinaţie. Eventual, are dreptul să solicite o bonificaţie de preţ compensatorie (de exemplu, dacă umiditatea grâului, a minereului sau a sării etc. este mai ridicată decât cea prevăzută în contract).

▣ *Ambalajul*

În majoritatea contractelor de vânzare-cumpărare, interne şi externe, este necesar ca ambalajul să fie descris şi reglementat distinct de bunul principal. În consecinţă, textul contractului include clauze specifice de ambalaj.

Clauza de ambalaj reglementează modalităţile de ambalare şi protecţie la acţiunea agenţilor externi, în funcţie de natura mărfii livrate şi a tipului de transport solicitat.

La negocieri se stabileşte fără echivoc dacă ambalajul trece în proprietatea cumpărătorului sau este doar împrumutat de vânzător. Formule-clauze consacrate în reglementarea regimului ambalajului sunt următoarele:

- Clauza „neto" indică fie faptul că ambalajul este gratuit, fie că este inclus în preţul unitar al mărfii,
- Clauza „bruto per neto", folosită cu aceeaşi semnificaţie ca mai sus;
- Clauza „neto plus ambalaj" indică faptul că preţul ambalajului este calculat distinct, separat de cel al mărfii.

Când este cazul, clauzele privind marcajul şi etichetarea se înscriu imediat după sau împreună cu cele privind ambalajul.

▣ *Marcajul şi etichetarea*

Marcajul şi etichetarea pot face obiectul unor negocieri şi clauze distincte, privind *conţinutul*, *forma*, *limba*, *locul şi modul de aplicare*. Dacă este cazul, contractul extern va stipula obligaţia cumpărătorului

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de a furniza şabloane de marcare, etichete, vignete sau ambalaje individuale special imprimate. În practica contractelor externe de vânzare-cumpărare se întâlnesc trei modalităţi de marcare:

a) marcaj special: mărfuri fragile, inflamabile, cu pericol de explozie, aparatură de precizie etc. care reclamă o manipulare mai atentă;
b) marcaj original: marfa rămâne în ambalajul producătorului sau al primului distribuitor;
c) marcaj neutru: ambalajul nu poartă semne care atestă ţara de origine şi producătorul.

Ultima situaţie este invocată expres de cumpărător când reexportă marfa în altă ţară, unde menţiunile privind ţara de origine atrag măsuri discriminatorii (vamă, contingentări, embargo etc.).

▣ Durata contractului

Determinarea duratei contractului, cu excepţia unor prestaţii punctuale, se inserează ca o clauză distinctă în contract. Durata poate fi nedeterminată sau determinată. În primul caz, se poate stipula un preaviz de reziliere obligatoriu pentru fiecare dintre părţi. În cel de-al doilea, se admite o reducere automată a duratei odată cu îndeplinirea prestaţiei. Contractele cu durată mare implică, cel puţin pentru vânzător, o clauză de protecţie a preţurilor sau o clauză de indexare.

Exemple de indicare a duratei contractului:

a) *Contract de asociaţie în participaţiune*:

„Durata asociaţiei este de... ani, începând de la data încheierii prezentului contract, adică de la..., până la...".

b) *Contract de concesiune*:

„Durata concesionării se întinde pe o perioadă de... ani, începând cu data perfectării prezentului contract, adică de la... până la...".

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

▣ Termenul de livrare sau execuţie

Termenul calendaristic scadent pentru execuţie, livrare sau îndeplinirea altor obligaţii se menţionează expres, prin clauză distinctă. El reprezintă altceva decât durata contractului.

Exemplu de formulare a clauzei pentru cazul unui contract de antreprinză:

> „Termenul de execuţie şi recepţie definitivă este de... zile/luni/ani, începând cu data de... şi până la data de..."

▣ Recepţia

Când este cazul, în contract sunt indicate locul, forma, instrumentarul şi modalităţile de recepţie. În mai toate cazurile, operaţia ca atare este efectuată de cumpărător sau reprezentanţii săi. Dacă delegatul cumpărătorului nu se prezintă în timp util, se poate admite autorecepţia, dar recepţia la furnizor nu o exclude pe cea de la client.

Exemplu de formulare a clauzei de recepţie în textul unui contract de antrepriză:

> „Recepţia lucrărilor se va face pe faze de execuţie, încheindu-se atât procese-verbale de recepţie preliminară, cât şi proces-verbal de recepţie definitivă a lucrării, în baza căruia antreprenorul va avea dreptul la plata integrală a preţului".

▣ Încercări şi probe

Încercarea sau proba pot avea natura unei condiţii suspensive. Dacă este stipulată în contract, nu poate fi înlăturată decât prin renunţarea explicită a cumpărătorului. Încercarea trebuie făcută prin grija cumpărătorului şi este corect ca în contract să se prevadă un termen în acest sens.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

▣ Garanţii

Clauza de garanţie stipulează obligaţii după livrare privind *informarea, consilierea şi compensarea viciilor ascunse*. În contractul de vânzare-cumpărare sau leasing, obligaţiile sunt asumate de vânzător sau furnizor-proprietar. Clauza determină durata (termenul de garanţie) şi conţinutul garanţiei. Ea nu se confundă cu clauza de mentenanţă, care intră în vigoare abia după ce încetează garanţia.

Se recomandă ca momentul de început al curgerii garanţiei să nu fie ziua livrării, ci ziua montajului sau a punerii în funcţiune, în formulări de genul:

> „Garanţie timp un an de la livrare.
> Montajul, încercările şi punerea în funcţiune vor dura... zile, de la data recepţiei".

▣ Clauza penală

Clauza penală protejează părţile prin determinarea daunelor-interese suportate de partea vinovată. Ea se negociază şi se înscrie în contract ca o convenţie accesorie prin care părţile determină anticipat cuantumul prejudiciului suferit şi care va fi datorat de partea aflată în culpă.

Conform legii (şi art. 1066 din Codul Civil), clauza penală este obligatorie în relaţiile comerciale, iar penalităţile minimale sunt de 0,15% pentru fiecare zi întârziere. Dacă într-un contract, clauza ar avea o formulare de genul „Întârzierea cu peste 30 zile în achitarea unei facturi atrage după sine plata unei penalităţi de 0,1% pe zi întârziere", ea ar fi nulă în instanţă, tocmai pentru că nu îndeplineşte cuantumul minim stabilit prin lege.

Dacă în contract nu a fost inclusă clauza penală şi una dintre părţi nu-şi îndeplineşte obligaţiile, în caz de litigiu adus în justiţie, partea lezată trebuie să administreze probe şi expertize costisitoare. În schimb, în cazul în care clauza penală există, instanţa de judecată aplică penalităţile stabilite prin consensul părţilor. Rămâne de dovedit

doar faptul că, între părţi, există un contract şi una dintre ele nu şi-a îndeplinit obligaţiile.

Rolul penalităţilor este în primul rând sancţionator şi abia în al doilea rând compensator. În virtutea acestui principiu, dacă penalităţile stipulate în contract sunt mai mari decât prejudiciul creat, instanţa nu poate diminua cuantumul acestora. În acelaşi timp, dacă penalităţile sunt mai mici decât prejudiciul, există cale juridică de a obliga partea aflată în culpă la despăgubiri în completare până la compensarea integrală a pagubei. Totuşi, despăgubirile în completare se plătesc numai dacă în contract s-a prevăzut expres acest lucru. Clauza penală trebuie să stimuleze interesul părţilor contractante mai curând să-şi execute obligaţiile, decât să plătească penalităţi.

O formulare minimală şi simplă, dar asiguratorie, a clauzei penale este următoarea:

> „Neîndeplinirea în termen a obligaţiilor stabilite prin prezentul contract atrage după sine plata unor penalităţi conform legii, adică 0,15% pe zi întârziere. Penalităţile sunt datorate de la data scadenţei obligaţiei până la executarea efectivă".

Exemplu de formulare a clauzei penale într-un contract de antrepriză:

> „Neexecutarea în termen obligă pe antreprenor să suporte daune-interese reprezentând 1/2 din suma plătită până în acel moment de client. Totodată, clientul va putea decide sistarea lucrărilor şi executarea lor de către alt antreprenor".

Deşi uzuale, formulările clauzei penale în genul: „În cazul neexecutării obligaţiilor ce-i revin, partea vinovată va plăti despăgubiri" nu ajută în instanţă, tocmai pentru că nu elimină complet nevoia administrării de probe şi expertize.

Limitare, agravare sau exonerare de răspundere

Cu ocazia negocierii contractului, unii parteneri pot conveni asupra unor clauze care modifică întinderea răspunderii debitorului pentru neîndeplinirea obligaţiei asumate. Astfel de clauze pot avea ca obiect: a) exonerarea de răspundere; b) limitarea răspunderii sau c) agravarea răspunderii.

Uneori, exonerarea de răspundere poate fi o prevedere specială care substituie clauza de forţă majoră. În special, în cazul contractului de gaj, această clauză exonerează de răspundere pe creditorul gajist, în cazul dispariţiei bunurilor primite în gaj din cauze de forţă majoră, în măsura în care se face dovada că bunurile ar fi pierit în aceleaşi condiţii, chiar dacă s-ar fi aflat la proprietarul gajist (debitor).

Clauza de readaptare

Pentru protecţia faţă de situaţii în care, ulterior încheierii contractului, intervenţia unor împrejurări extraordinare afectează semnificativ echilibrul tranzacţiei dintre părţi, poate fi prevăzută expres în contract o clauză de readaptare, reconciliere sau arbitraj. Aceasta clauză dă posibilitatea renegocierii condiţiilor contractuale pentru a le adapta la noua situaţie. În cazul preţului, de pildă, chiar dacă există clauză de indexare, clauza de readaptare poate intra în vigoare odată cu variaţia preţului pieţei într-un sens sau altul, peste sau sub o anumită limită convenită de comun acord.

Forţa majoră

Forţa majoră şi cazul fortuit sunt situaţii de fapt, apreciate ca atare de către instanţă. În principiu, nu este necesar ca ele să fie definite prin clauzele contractului. Practic însă, în majoritatea cazurilor, clauza este prevăzută expres pentru a proteja părţile contractante

faţă de apariţia unor evenimente independente de voinţa şi de prestaţia lor, care fac imposibilă execuţia normală a obligaţiilor asumate.

Forţa majoră poate fi invocată ca atare atunci când îndeplineşte cumulativ trei condiţii:

- imprevizibilitatea;
- insurmontabilitatea;
- exterioritatea.

Evenimente invocate şi recunoscute uzual ca forţă majoră pot fi cutremure de pământ, inundaţii catastrofale, incendii, revoluţii, lovituri de stat, scufundări navale, deraieri de trenuri sau prăbuşiri de avioane. Greva personalului nu poate fi invocată ca forţă majoră, dar poate fi motiv de suspendare a contractului. Partea lovită de consecinţele forţei majore are obligaţia să notifice producerea evenimentului în interiorul unui termen calendaristic determinat, prevăzut în contract.

Exemplu:

„Forţa majoră survenită după încheierea contractului apără de răspundere partea care o invocă. Pot fi reţinute ca forţă majoră împrejurări neprevăzute şi inevitabile precum: incendii, mobilizări, rechiziţii, calamităţi naturale, interdicţii sau restricţii de ordin monetar sau valutar.

Invocarea cazului de forţă majoră se va face în scris, în termen de 5 (cinci) zile de la apariţie, iar dovada se va comunica în 15 (cincisprezece) zile de la apariţie, dovadă certificată de Camera de Comerţ şi Industrie a României/a judeţului...".

▣ Rezilierea

Rezilierea semnifică desfiinţarea pentru viitor a unui contract bilateral cu executare succesivă ca urmare a neexecutării obligaţiei de către una dintre părţi, din cauze imputabile. Efectele produse până în momentul rezilierii rămân neatinse. De altfel, în contractele cu executare succesivă, prestaţiile anterioare nu mai pot fi restituite (de pildă, aşa cum anii tinereţii consumaţi în contractul de muncă nu mai pot fi returnaţi). Caracterul retroactiv al rezilierii este exclus.

Ea se pronunţă de către instanţă, care poate acorda un termen de graţie pentru salvarea contractului.

Chiar dacă, de regulă, decizia de reziliere a contractului aparţine instanţei de judecată, este recomandabil ca rezilierea să fie negociată şi să figureze expres în textul contractului. Altfel, atunci când este vorba de livrări multiple, formularea confuză sau lipsa clauzei de reziliere din contract comportă riscuri mari pentru vânzător, cel puţin în intervalul scurs de la denunţarea contractului şi până la decizia de reziliere pronunţată în instanţă. Partea vătămată riscă fie să nu mai primească o recompensă pentru livrările efectuate în acest interval, fie să plătească ea însăşi penalităţi pentru livrările neefectuate.

Uneori, din acest motiv, odată cu formularea clauzei penale se recomandă o precizare de genul: „Drepturile şi obligaţiile părţilor rămân neschimbate până la decizia tribunalului".

▣ Clauza rezolutorie

Clauza rezolutorie sau pactul comisoriu semnifică desfiinţarea totală, deci şi cu efect retroactiv, a unui contract cu executare imediată, la cererea uneia dintre părţi, ca urmare a neexecutării din motive imputabile a obligaţiei asumate de cealaltă parte. Rezoluţia se pronunţă în instanţă, fără termen de graţie.

Pentru a evita calea justiţiei, părţile contractante pot conveni din start asupra unei clauze accesorii şi implicite a rezoluţiei de drept (pact comisoriu) a contractului pentru neexecutarea obligaţiilor asumate. În codul comercial, rezoluţia se produce de drept în cazul neexecutării obligaţiilor în termen.

Un exemplu de formulare categorică şi fără somaţie a acestei clauze poate fi următorul:

> „În cazul nerespectării întocmai a obligaţiilor din prezentul contract, el va fi desfiinţat de drept fără nici o înştiinţare prealabilă. Rezoluţia se va produce şi fără acţiune în justiţie".

O formulare mai puţin categorică presupune înştiinţarea prealabilă a partenerului. Astfel, clauza rezolutorie este cea care prevede dispariţia automată a contractului şi încetarea obligaţiilor într-un

număr determinat de cazuri, care trebuie definite precis în textul clauzei. Motive valide pentru clauza rezolutorie ar putea fi: forţa majoră, încălcări grave ale standardelor şi sistemelor de calitate, întârzierea livrărilor sau plăţilor peste o anumită durată etc.

▣ Confidenţialitatea

Uneori, în relaţiile contractuale poate fi necesară păstrarea secretului asupra unora dintre obligaţiile şi informaţiile legate de sau cuprinse în contract. În aceste cazuri, se poate recurge expres la includerea în contract a unei clauze de confidenţialitate, care, sub rezerva unor sancţiuni, obligă părţile la discreţie şi protecţie faţă de terţi a unor informaţii şi documente declarate confidenţiale. Eficacitatea acestei clauze este slabă acolo unde una dintre părţi manifestă rea-credinţă.

▣ Preţul

Preţul sau alte plăţi asimilate – chirie, dobândă, comision, redevenţă etc. – reprezintă obligaţia principală a utilizatorului bunului şi unul dintre elementele esenţiale ale oricărui tip de contract comercial.

Pentru mărfuri nefungibile, maşini şi utilaje care nu se cotează la bursă, preţurile se înscriu ferm în contract. Ca regulă, în contractul de vânzare-cumpărare se înscriu atât preţul unitar, cât şi suma globală datorată pentru întreaga livrare:

> „Preţul unitar este de 560.000 lei/kg. Valoarea datorată pentru întregul lot, de 100 buc., este de 56.000.000 lei".

În schimb, într-un contract de leasing, aceeaşi clauză de „preţ" ar putea avea o formulare semnificativ diferită:

> „Preţul închirierii şi utilizării echipamentului este de .../ lună, chiria plătindu-se astfel: ... (de precizat data, locul şi modalitatea de plată).

În cazul mărfurilor fungibile, cotate la bursă, se pot înscrie atât preţuri fixe, cât şi preţuri determinabile, cu precizarea elementelor de referinţă care vor permite determinarea lor viitoare într-o manieră precisă şi fără dubii.

Exemplu:
Într-un contract extern privind o tranzacţie cu petrol, clauza de preţ a avut formularea: „Preţ provizoriu EUR 47/baril, FOB Galaţi. Preţul definitiv va fi calculat la cotaţia AFM Rotterdam din ziua încărcării (ziua conosamentului). Dacă în acea zi nu se fac cotaţii, se va considera cotaţia din ziua anterioară".

Ca regulă, se precizează: cantitatea pentru care se determină preţul, moneda în care se face plata şi eventualele reduceri de preţ (cassa sconto, rabatul, remiza etc.).

▣ *Negocierea preţului*

În negocierea preţului de contract sunt recomandate câteva reguli şi secvenţe cronologice şi tactice. Regula după care se conduce negociatorul este aceea de a evita să fie primul care anunţă preţul de ofertă (vânzător) sau oferta de preţ (cumpărător) sau să întârzie declararea preţului cât mai mult timp posibil. Practic, secvenţele cronologice şi tactice ale negocierii preţului, privite de pe poziţia vânzătorului, sunt aproximativ următoarele:

1. Negociatorul aduce în discuţie nevoile clientului şi interesul său pentru produs şi
2. Argumentează faptul că produsul oferit satisface nevoile şi interesele clientului;
3. Apoi, compară produsul oferit cu altele având caracteristici similare sau inferioare şi
4. Punctează avantajele obţinute de client prin cumpărarea produsului oferit;
5. Aşteaptă răbdător momentul în care clientul se interesează de preţ, din iniţiativa sa;
6. Abia în acest moment, negociatorul anunţă preţul ferm, fără reţineri şi şovăieli.
7. Dacă există o gamă mai largă de preţuri, va începe cu preţul cel mai ridicat;

8. În cazul în care clientul acuză preţul „prea mare", o replică bună poate fi o întrebare de genul: „Prin raportare la ce anume, preţul pare prea mare?".

O minimă documentaţie de preţ (breviare de calcul, devize de cheltuieli, cotaţii bursiere, preţuri de catalog, oferte concurente, preţuri de licitaţie etc.) păstrată la îndemână poate aduce putere şi avantaje în argumentaţie.

▣ *Convenţia* star del credere

Uneori, în vânzările prin comisionar la export, pentru comitent poate fi necesară şi utilă o clauză de preţ specială – *star del credere* – menită să garanteze plata şi solvabilitatea.

▣ *Clauza de revizuire/indexare a preţului*

Această clauză este o alternativă la clauza de *preţ ferm*, *nerevizuibil*. Indexarea preţului poate fi necesară şi utilă în contractele de lungă durată sau cu durată nedeterminată. În mod obişnuit, se pot folosi formulări de genul: „sub rezerva revizuirii preţului conform cursului pieţei la data livrării" sau „facturarea se va face la preţul pieţei de la data livrării". Astfel de formulări au dezavantajul că permit vânzătorului să fixeze preţul oarecum unilateral, fără posibilitatea unei contestări din partea cumpărătorului. Din acest motiv, se recomandă legarea preţului de elemente de calcul neutre sau controlabile şi de către client. Practic, se poate recurge la formule de calcul ale preţului revizuit, iar în aceste formule sunt integraţi diverşi indici publicaţi în buletine profesionale, oficiale şi comerciale, precum indicii bursieri, cursurile valutare sau tarifele în vigoare.

▣ Clauza atributivă de jurisdicţie

În tranzacţiile internaţionale, aceasta clauză stabileşte care din legile naţionale din ţările partenerilor este aplicabilă contractului. Exemplu: „Legea naţională ce va guverna prezentul contract este legea ucraineană".

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În tranzacţiile interne, această clauză precizează instanţa la care pot apela părţile în caz de litigiu. Conform art. 897 din Codul Comercial, legea aplicabilă şi instanţa competentă sunt determinate în raport cu locul executării obligaţiei, dacă în contract nu se precizează altfel.

▣ Arbitrajul

Clauza compromisivă sau de compromis are menirea de a evita aducerea părţilor contractante în instanţă, unde procesele pot dura şi câteva luni sau câţiva ani. La negocierea contractului, părţile consimt să soluţioneze litigiile pe o altă cale decât aceea a instanţei judecătoreşti. Practica curentă este aceea a arbitrajului de către terţe persoane fizice sau private. Avantajul poate fi păstrarea confidenţialităţii şi derularea mai rapidă a concilierii. Atunci când clauza compromisivă este înscrisă în contract, iar una dintre părţi introduce acţiune în instanţă, va fi inutil, pentru că instanţa îşi va declina competenţa.

▣ Clauze neacceptate

Sunt considerate ca inacceptabile următoarele tipuri de clauze înscrise într-o manieră incorectă, mai mult sau mai puţin neloială, într-un contract comercial:

a) clauzele greu lizibile sau care au un înţeles obscur;
b) clauzele plasate după semnătura părţilor sau pe spatele înscrisului deja semnat;
c) clauzele legate de documente remise ulterior formării contractului;
d) clauzele imprimate cu caractere minuscule sau cu cerneală simpatică despre care se poate presupune că au rămas necunoscute de cealaltă parte contractuală.

Consecinţele neacceptării unei clauze sunt acelea că se consideră că acordul de voinţă al părţilor nu s-a realizat şi clauza ca atare nu poate fi opozabilă celeilalte părţi. Restul clauzelor din contract pot rămâne valabile, cu excepţia cazului în care s-ar putea proba faptul

că, în absenţa clauzei neacceptate, cel puţin una dintre părţi, fie şi cea care a inserat-o, nu ar mai fi încheiat contractul ca atare.

▣ Clauze abuzive

Clauzele contrare legii, moralei şi codului deontologic profesional se numesc clauze abuzive. Pot fi considerate abuzive şi clauzele inserate într-un contract încheiat între un comerciant profesionist pe de o parte (o societate de televiziune prin cablu, de pildă) şi un altul neprofesionist sau un consumator, pe de altă parte (abonatul la servicii de televiziune prin cablu, de pildă), în măsura în care celui de-al doilea îi sunt impuse printr-un abuz de putere din partea primului, căruia îi conferă un avantaj excesiv.

În principiu, aceste clauze sunt nule şi, dacă au fost determinate la încheierea contractului, atrag după ele nulitatea întregului contract. Exemple de clauze abuzive: suprimarea dreptului la reparaţii şi recuperare a daunelor suferite de client în caz de neexecuţie a contractului, permisiunea ca una dintre părţi să-şi modifice unilateral voinţa şi prestaţia etc.

Antrenamentul nr. 6

Doi într-o barcă

Negocierea câtorva clauze în contractul de vânzare-cumpărare

Prezentul exerciţiu a fost adaptat după un fragment dintr-un training parcurs la Universitatea din Omaha, SUA, cu acordul trainerului. El constituie o bază de simulare a negocierii şi redactării unor clauze ale contractului de vânzare-cumpărare. Antrenamentul vizează abilităţile de comunicare interpersonală şi negociere după mandat, simulând condiţiile de pe piaţă şi comportamentul individual la masa tratativelor.

La prezenta formulă de simulare s-a ajuns treptat, după rularea a 8 serii de studenţi şi agenţi de vânzări, care au sugerat ajustări şi simplificări succesive în cadrul trainingului de negociere.

Obiectivul

Obiectivul prezentei simulări este antrenarea şi testarea abilităţilor de comunicare şi negociere. În final, cursanţii vor prezenta „extrasul" de contract, cuprinzând redactarea prin consens a clauzelor indicate în mandat şi nota de negociere, cu evaluarea comisionului acumulat. Valoarea comisionului constituie o măsură implicită a abilităţilor de negociere.

Instrucţiuni de lucru pentru moderator

- Moderatorul anunţă o negociere pe două roluri: agent de vânzări şi agent de achiziţii. Numărul cumpărătorilor va fi cu aproximativ 1/3 mai mare decât al vânzătorilor.
- Rolurile de vânzător sau cumpărător sunt atribuite prin tragere la sorţi, astfel încât să formeze două grupuri distincte şi inegale.
- Fiecare negociator din fiecare grup primeşte un exemplar din mandatul de negociere specific rolului său şi misiunea de a intra în rol şi a adopta comportamente tipice. Improvizaţia, persuasiunea, seducţia şi actoria intră perfect în regula jocului.
- Negociatorii îşi însuşesc condiţiile perfectării fragmentului de contract, specificate în propriul mandat, conţinutul lor şi diferenţele probabile de interese faţă de oponenţi.
- Atunci când consideră că şi-a însuşit regulile jocului şi are o strategie personală de negociere, oricare dintre negociatori, fie vânzător, fie cumpărător, îl poate aborda pe oricare dintre oponenţii din tabăra adversă cu oferta sa de cumpărare sau vânzare. Perechile de negociatori se formează prin liberă iniţiativă şi consens al părţilor.
- Orice negociator poate aborda oricât de mulţi oponenţi din tabăra adversă, cu respectarea limitelor prevăzute în mandat. Ca şi la tango, la negociere va fi nevoie de doi. Nimeni nu poate dansa de unul singur, dar poate face tuşă.
- Clauzele contractuale vor putea fi negociate în orice ordine doresc oponenţii, cu posibile şi repetate reveniri şi ajustări, acceptate prin consens.

BCU IAŞI

- La finalul unei negocieri, perechile vor semna Nota de negociere şi vor compara scorul comisioanelor, discutând asupra strategiilor de negociere folosite.

Pe durata pregătirii negocierilor, moderatorul observă neutru ce se petrece în grupurile de lucru şi:

- stimulează grupurile, ajutându-le să-şi intre în rol, pentru a găsi cele mai bune strategii şi tactici care ating obiectivele;
- se asigură că fiecare persoană şi grup şi-a notat obiectivele, strategiile şi tacticile de negociere, mai înainte de a lua startul;
- aminteşte negociatorilor că ei nu trebuie să urmeze aceeaşi strategie indiferent de oponent şi de situaţie;
- avertizează asupra faptului că evaluarea va lua în considerare acurateţea formulării clauzelor şi scorul obţinut în negociere, prin compararea valorii comisionului obţinut.

În raport cu timpul disponibil şi gradul intenţionat de aprofundare a simulării, durata negocierilor poate varia între o oră şi două ore. După obţinerea tuturor acordurilor, oponenţii evaluează rezultatele tuturor ciclurilor de negocieri cu toţi oponenţii pe care i-au întâlnit.

Atunci când lucrul s-a încheiat şi notele de negociere au fost predate moderatorului, se poate detalia modul de evaluare şi se pot face comentarii asupra reuşitelor, dar nu este obligatoriu ca acestea să fie personalizate. Simularea se încheie cu prezentarea topului punctajelor, a observaţiilor şi concluziilor.

BCU IAŞI / CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

MANDATUL VÂNZĂTORULUI

Eşti agent de vânzări la o companie producătoare de ambarcaţiuni uşoare. Misiunea ta este aceea de a negocia contracte de vânzare-cumpărare pentru bărci cu motor (model A sau B), în limitele prezentului mandat:

1. Preţul

Preţul maximal impus de politica de marketing a firmei este de 10.000 de lei/bucată. Din cuantumul preţului negociat efectiv, vei vărsa în casieria companiei suma de 9.500 de lei/ bucată, care constituie nivelul preţului minimal. Diferenţa dintre preţul negociat şi preţul minimal revine agentului de vânzări, cu titlu de comision.

2. Termenul de livrare

Termenul de livrare minimal, impus de durata ciclului de fabricaţie şi de politica de gestiune a stocurilor, este de 30 de zile. Pentru contractele încheiate cu termene de livrare peste 30 de zile, agentul este recompensat cu câte 10 lei/barcă, pentru fiecare 10 zile întârziere. Se admit şi clauze de livrare sub 30 de zile, dar agentul este penalizat cu câte 10 lei/ barca, pentru fiecare 10 zile obţinute ca devansare a termenului de livrare.

Pentru a uşura programarea producţiei pe decade, se admit numai termene de livrare multiplu de zece zile.

3. Termenul de garanţie

Termenul de garanţie acordat de producător este, în principiu, de 10 luni. Pentru fiecare lună de prelungire, până la maximum 22 de luni, agenţii de vânzări sunt penalizaţi cu câte 10 lei/barcă.

Termenul de garanţie negociat va fi exprimat în luni întregi.

BCU IAŞI - CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

4. Transportul

În principiu, cheltuielile de transport, de 20 lei/barcă, sunt suportate de client. Dacă clientul nu poate fi convins să accepte factura transportului, costul acestuia se deduce din comisionul cuvenit agentului.

Costul transportului pentru un lot nu poate fi partajat între partenerii de negociere.

5. Alte menţiuni

Preţul rămâne acelaşi, indiferent de tipul ambarcaţiunii vândute, dar compania promovează prioritar vânzările modelului A, care ridică mai puţine probleme de service. Pentru contracte pe modelul A, agentul este recompensat cu 10 lei/barcă.

Notă: Din raţiuni necunoscute, compania limitează vânzările fiecărui agent la maximum 30 de ambarcaţiuni. În plus, nu se vor încheia contracte pentru loturi de expediţie care nu sunt divizibile cu 5.

Atenţie! Bonificaţiile şi penalităţile se calculează pe bucată.

MANDATUL CUMPĂRĂTORULUI

Eşti agent de achiziţii la o companie piscicolă. Misiunea agentului este aceea de a negocia contracte de vânzare-cumpărare pentru nişte bărci cu motor (model A sau B), în limitele prezentului mandat:

1. Condiţii de preţ

În planul de investiţii al firmei este prevăzut un buget maxim de 9900 de lei/barcă. Dacă preţul negociat în contractele încheiate scade sub nivelul bugetului alocat, diferenţa obţinută revine agentului de cumpărare, cu titlu de comision.

2. Clauza de livrare

Termenul de livrare impus de calendarul lucrărilor piscicole este de maximum 60 de zile. Pentru contractele încheiate

cu termen de livrare mai scurt, agentul va fi recompensat cu câte 10 lei/barcă, pentru fiecare 10 zile avans. Se admit şi clauze de livrare peste 60 de zile, dar agentul este penalizat cu câte 10 lei/barcă, pentru fiecare 10 zile întârziere.

Pentru a facilita programarea plăţilor pe decade, termenul de livrare negociat va fi multiplu de 10 zile.

3. Termenul de garanţie

Durata termenului de garanţie solicitat de companie este, în principiu, de 24 luni de la livrare. Ca excepţie, sunt acceptate şi termene de garanţie mai scurte. Pentru fiecare lună de reducere sub 24 luni a termenului de garanţie, până la minimum 12 luni, agenţii vor fi penalizaţi cu câte 10 lei/barcă.

Termenul de garanţie negociat va fi exprimat în luni întregi.

4. Transportul

În principiu, costul transportului este de 20 de lei/barcă şi urmează a fi suportat de furnizor. Dacă furnizorul nu poate fi convins să suporte transportul, costul acestuia va fi dedus din comisionul agentului de achiziţii. Practic, bugetul alocat la nivelul de 9900 de lei/barcă include şi costul transportului.

În plus, din raţiuni contabile, costul transportului pentru fiecare lot livrat este considerat indivizibil şi nu poate fi partajat între partenerii de negociere.

5. Alte menţiuni

Bugetul alocat rămâne acelaşi, indiferent de modelul cumpărat, dar compania promovează prioritar achiziţiile din modelul B (există piese de schimb în stoc). Pentru contractele negociate pe modelul B, agentul primeşte o bonificaţie de 10 lei/barcă, finanţată din fondul special de premiere.

Notă: Politica de achiziţii şi bugetul de investiţii repartizat fiecărui agent permite cumpărarea a maximum 20 de ambarcaţiuni, iar contractele vor fi încheiate doar pentru loturi de expediţie care sunt divizibile cu 5.

Atenţie! Bonificaţiile şi penalităţile se calculează pe bucată.

Nota de negociere nr. ... **CUMPĂRĂTOR**

CLAUZE CONTRACTUALE			COMISION/ penalizare* (lei)	
Clauza	nr. bărci	U. M.	unitar	total
Prețul – model A – model B	... ...	... (lei/ buc.) ... (lei/ buc.)	... ...	... ...
Termen de livrare – model A – model B	... ...	... (zile) ... (zile)	... ...	... ...
Garanția – model A – model B	... ...	... (luni) ... (luni)	... ...	... ...
Transportul – model A – model B	... ...	... (lei/ buc.) ... (lei/ buc.)	... ...	... ...
Bonificația – model B	...	... (lei)	...	...
COMISIONUL TOTAL	Xxxx	Xxxxxxxxxx	xxxx	

*) se completează după semnarea contractului

Vânzător:
Nume și prenume .....
Semnătura .....
Data .....

Cumpărător:
Nume și prenume.....
Semnătura .....

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Nota de negociere nr. ... **VÂNZĂTOR**

CLAUZE CONTRACTUALE			COMISIONUL/ penalizarea* (mii lei)	
Clauza	nr. bărci	U. M.	unitar	total
Preţul – model A – model B	... ...	... (lei/ buc.) ... (lei/ buc.)	... ...	... ...
Termen de livrare – model A – model B	... ...	... (zile) ... (zile)	... ...	... ...
Garanţia – model A – model B	... ...	... (luni) ... (luni)	... ...	... ...
Transportul – model A – model B	... ...	... (lei/ buc.) ... (lei/ buc.)	... ...	... ...
Bonificaţia – model A	.....	... (lei)	...	...
COMISIONUL TOTAL	xxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxx	

*) se completează după semnarea contractului

Cumpărător :
Numele şi prenumele .....
Semnătura .....
Data .....

Vânzător :
Numele şi prenumele .....
Semnătura .....

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

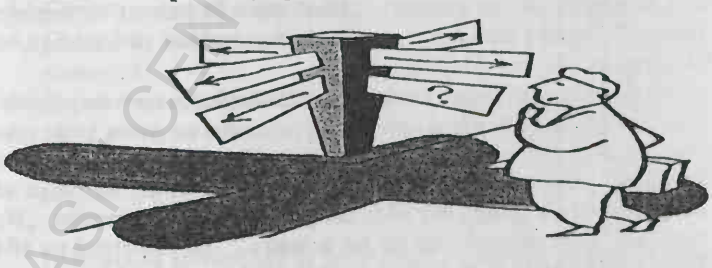
CAPITOLUL VII

Stabilirea obiectivelor negocierii. Zece reguli de aur

„Când nu ştii încotro mergi,
e uşor să nimereşti în altă parte."

Mulţi oameni trudesc din greu pentru a ajunge nicăieri. Ei nu prea ştiu ce vor şi unde anume trebuie să ajungă. Prin reducere la absurd, a negocia fără să ştim ce vrem este ca şi cum am slobozi săgeata din arc fără să ştim unde-i ţinta. Desigur, negocierea pragmatică va trebui să ţintească obiective precise. Pentru a fi atins însă, un obiectiv trebuie mai întâi definit. Visurile, dorinţele, veleităţile nu sunt obiective.

Între altele, marii negociatori seamănă unii cu alţi şi prin aceea că ştiu să-şi stabilească obiectivele într-o manieră optimistă, pozitivă, specifică, măsurabilă, realistă şi bine ancorată în timp. Apoi, le urmăresc cu perseverenţă.



BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

▣ Modelul SMART

Modelul SMART de stabilire a obiectivelor este unul dintre cele mai larg recomandate în literatura de management. Numele său este obţinut pe seama iniţialelor următoarelor cuvinte din limba engleză:

- *Specific* – concret, punctual, adaptat *problemei* în mod precis şi clar.
- *Measurable* – măsurabil.
- *Achievable* – omeneşte posibil, tehnologic abordabil.
- *Realistic* – Realizabil cu resursele disponibile.
- *Timely* – Temporal, programat în timp şi nu atemporal.

▣ Modelul NLP

„NLP" este un alt model util în definirea obiectivelor, preluat din tehnicile programării neurolingvistice. Numele este dat de acronimul sintagmei *Neuro-Lingvistic Programming* (Programare Neuro--Lingvistică). Paşii acestui model extrem de eficace sunt etalaţi pe scurt în continuare.

Primul pas priveşte conştientizarea obiectivului şi delimitarea sa de efectele colaterale. Sugestiv în acest sens este exemplul unui trainer în vânzări care, după ce explică cum se face o prezentare, este interpelat de un cursant: „Bine, dar clientul nu va înţelege nimic!". Replica trainerului: „Clientul nu trebuie să înţeleagă, ci să cumpere. Acesta este obiectivul".

Al doilea pas priveşte formularea obiectivului în *termeni pozitivi*. Asta înseamnă să definim obiectivele prin ceea ce vrem şi nu prin ceea ce nu vrem să obţinem. Să zicem că urci în taxi şi şoferul întreabă: „Unde vrei să ajungi?". Răspunzi: „Păi, nu vreau să merg în centru". „Bine, dar unde mergi?" revine taximetristul. „Nu contează. Dă-i drumul! Să nu fie la teatru." Taximetristul nu află ţinta, dar porneşte şi se învârte în cerc până te vei hotărî unde vrei să ajungi. Abia, atunci, lucrurile vor fi simple pentru amândoi.

Când formulăm negativ, ştim doar încotro nu vrem să mergem. Orice drum e bun şi nici unul. Dacă spui unui copil „Să nu cazi!", creierul său primeşte un obiectiv în termeni negativi.

În negocieri, povestea obiectivelor este aceeaşi. Oamenii care reuşesc au o caracteristică comună : ştiu să-şi definească obiectivele pozitiv şi precis.

Al treilea pas priveşte verificarea ecologică a obiectivului, a efectelor negative provocate de atingerea sa asupra altora. Ne întrebăm cine/cum/când/unde va mai fi afectat de consecinţele atingerii obiectivului.

Al patrulea pas priveşte reprezentarea senzorială a obiectivului, ca o formă de specificare avansată. Asta înseamnă să-l percepem senzorial, să-l vedem, auzim şi să-l simţim deja realizat. Marii campioni au acest obicei ; îşi propun un obiectiv şi îl vizualizează realizat în toate detaliile, înainte de a-l atinge. În interior, ei trăiesc de nenumărate ori reuşita. Creierul nostru are capacitatea de a crea experienţa în interior, folosind reprezentarea senzorială.

În esenţă, modelul se bazează pe declanşarea unui dialog interior. Întrebările pe care ni le punem sunt de genul : *Ce nevoi am ? Ce vreau să obţin ? Ce comportament vreau de la partener ? Argumente raţionale sau emoţionale ? Cum îmi voi da seama că mă apropii de obiectiv ? Cum voi şti dacă am atins obiectivul ?*

Vom trece la acţiune abia după ce paşii de urmat către obiectiv vor fi fost deja făcuţi în minte, ca nişte mutări anticipate într-o partidă de şah. Definirea obiectivului apare ca rezultat al unei suite de întrebări şi răspunsuri :

1. *Ce vreau să obţin ?* (Specific şi Pozitiv)
2. *Cum voi putea şti că am obţinut ceea ce vreau ?* (Măsurabil)
3. *Cum va putea şti altcineva acest lucru ?* (Măsurabil)
4. *Ce se va întâmpla după ce obţin ceea ce vreau ?* (Verificare ecologică)
5. *Ce mă împiedică să obţin ceea ce vreau ?* (Accesibil, Realist)
6. *Când vreau să obţin ?* (Temporal, termen calendaristic)
7. *Ce mi-aş putea permite să cedez în schimbul a ceea ce vreau să obţin ?* (Ataşament)

Judecată în spiritul său şi nu în litera sa, oricare dintre întrebări va putea fi adaptată contextului şi formulată adecvat acestuia. În orice caz, în spatele oricărei tentative de negociere rămâne intenţia de a influenţa gândirea, sentimentele şi comportamentul oponentului.

BCU "ION IONESCU DE LA BRAD" IAŞI LIBRARY

Cuvintele vor avea o influenţă uriaşă. Ne trag înapoi, ne ţin în loc sau ne împing înainte. Dezvoltarea abilităţilor neurolingvistice nu-i floare la ureche, dar efortul este adesea răsplătit.

▣ Zece reguli de aur

Prin încercare şi eroare, experienţa repetată a negociatorilor a generat un model euristic bazat pe respectarea a zece reguli simple şi practice de stabilire a obiectivelor unei negocieri.

▣ *Regula 1. BATNA*

BATNA este acronimul sintagmei *Best Alternative To a Negociated Agreement* („Cea mai bună alternativă la un acord negociat"), uzual în limbajul negociatorilor. Uşor de pronunţat, acronimul s-a impus ca atare în alte limbi decât engleza, inclusiv în română.

BATNA reprezintă cel mai bun lucru care rămâne de făcut atunci când partenerul de negocieri nu va fi dispus să ajungă la acord. Este cea mai bună variantă de rezolvare a problemei *fără* acordul lui. Folosind un joc de cuvinte, cunoscutul negociator şi trainer, Valentin Postolache, de la compania *Fox training*, o numeşte „cea mai Bună Alternativa a Ta, dacă nu Negociezi Acordul".

Pentru cumpărător, de pildă, BATNA ar putea fi achiziţia de la concurentul vânzătorului. Pentru vânzător, BATNA ar putea fi: a vinde mai puţin, a vinde mai ieftin, a vinde altădată, a vinde altcuiva sau a vinde altceva.

A stabili BATNA înseamnă a identifica precis şi din timp „Cea Mai Bună Alternativă" la eşecul negocierilor. Practic, este un răspuns valid la întrebări de genul:

- „Ce fac dacă nu ajung la un acord cu celălalt?";
- „Cât de mult pot pierde în această negociere?";
- „Cât de mult pot câştiga din această negociere?".

Deseori, BATNA nu există de la sine. Trebuie identificată, căutată sau dezvoltată cu obstinaţie. În cazul exemplului anterior, cum-

BCU IAŞI - BABEŞ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

părătorul trebuie să facă o cercetare de piaţă şi, din mulţimea ofertelor accesibile, să identifice cea mai bună ofertă a concurenţei.

BATNA este o cheie a puterii în negociere. Cu cât este mai înaltă, cu atât mai mare este puterea de negociere. Cu cât creşte, cu atât este mai solidă poziţia de pe care negociezi; îţi poţi permite să forţezi, să ceri mai mult, să pui condiţii mai grele. Desigur, în evaluarea puterii de negociere, trebuie luată în considerare şi BATNA celuilalt negociator, adică cea mai bună alternativă la care el poate recurge dacă nu ajunge la un acord cu tine.

Pe de altă parte, atunci când BATNA este slabă, riscul pe care ţi-l asumi în negociere rămâne minor. Nu ai prea mult de pierdut şi poţi fi generos. În schimb, când BATNA este ridicată, creşte corespunzător şi riscul asumat în negociere. O BATNA foarte bună te obligă să negociezi bine sau deloc.

Având în minte BATNA şi comparând-o mereu cu rezultatele atinse într-un moment oarecare al procesului, negociatorii au un termen de comparaţie, faţă de care pot măsura succesul sau impasul în care se află.

Practic, BATNA va indica *poziţia de ieşire* din negociere, *poziţia de ruptură*. Vom negocia doar atât timp cât BATNA rămâne inferioară ofertei partenerului. Sub nivelul ei, acordul negociat ar fi păgubos, pentru simplul fapt că alternativa e mai bună.

Odată identificată BATNA, ar trebui să avem răspunsuri clare şi precise la următoarele genuri de întrebări (Hiltrop, Udall, 1998, p. 26):

- *Ce s-ar întâmpla dacă nu m-aş angaja în negociere ?*
- *Cât de departe pot merge ?*
- *Unde-i limita la care trebuie să mă retrag din negociere ?*
- *Am într-adevăr nevoie de partener să-mi ating obiectivul ?*
- *Partenerul are într-adevăr nevoie de mine ?*

Uzual, întâlnim două greşeli legate de BATNA, pe care le-am făcut şi le mai fac încă, deşi le-am putea elimina:

- convingerea (adesea falsă) că nu există alternativă. Aceasta împiedică multe persoane valoroase şi competente să caute şi să negocieze o slujbă mai bună;

- neglijarea fazei de identificare a BATNA înainte de intrarea în negociere. Mulţi merg la interviul de angajare fără să fi obţinut oferte de la alţi angajatori, avându-i în minte doar ca variante virtuale. În mod normal, lipsindu-le alternativa, scade şi puterea de negociere.

Începând de astăzi sau de mâine, am putea înceta odată pentru totdeauna să mai facem aceste greşeli care restrâng drastic orizontul speranţei pe piaţa muncii.

Antrenamentul nr. 7

Conştientizarea conceptului de BATNA

La nivel mental, vom începe prin a ataşa conceptul de BATNA unor obiecte familiare şi uzuale: portofelul, telefonul mobil, cheile de la maşină, agenda...

Apoi, vom pune în funcţiune mecanismul de conştientizare a alternativelor pe care ni le oferă aceste obiecte: „Am pierdut trenul! Nu-i nimic, am bani să-mi iau bilet la maxi-taxi", sau „...dau un telefon şi rezolv", sau „mă urc în maşină şi-i las dracului".

În timpul negocierii, punem din când în când mâna pe respectivul obiect (pe portofel, de pildă) şi spunem în gând: „Am BATNA mea". Astfel, vom putea descoperi uşor capacitatea BATNA de a susţine moralul, mai ales în momentele în care „se lasă tăcerea".

Sursa: Vicleşug adaptat după Valentin Postolache, *Fox training SRL*

▣ *Regula 2. Un obiectiv corect este* Specific *şi* Măsurabil

Asta înseamnă că obiectivul trebuie formulat precis şi, pe cât posibil, evaluat în cifre exacte, fără intervenţia derutantă a unor marje sau abateri.

BCU "MIHAI EMINESCU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Exemple uzuale de obiective formulate eronat:
- „Voi obţine o reducere maximă de preţ";
- „Voi obţine o reducere între 5 şi 10%".

Formulările sunt imprecise pentru că seamănă cu ceva de genul: „Ne întâlnim între 6 şi 12 septembrie". Practic, de-a lungul acestui interval, nu ştim precis când anume să ne prezentăm la întâlnire.

Formulare corectă:
- „Voi obţine o reducere a preţului de exact 9%".

De această dată, obiectivul oferă un reper precis şi clar, ca şi cum ne-am propune să ne întâlnim pe 11 septembrie, la orele 13:24.

▣ *Regula 3. Un obiectiv corect este* Realist, în sensul că *are alocat un* buget

Asta înseamnă că, la stabilirea obiectivului, vom ţine seama de existenţa unor limite peste care (maxime) sau sub care (minime) ar fi total nerealist să credem şi să ne propunem să trecem, fie că este vorba de concesii cerute, fie de concesii acordate oponentului. Cel mult, în domeniul rezonabil de variaţie al obiectivelor posibile, vom putea admite o distincţie între:

I. Obiectivul de *primă linie* – rezultat maxim realizabil.
II. Obiectivul de *ultimă linie* – rezultat minim acceptabil.
III. Obiectivul-*ţintă* – rezultat aşteptat.

Ulterior, intrând în logica negocierii şi, desigur, a tocmelii, obiectivul de *primă linie* va fi preluat ca *poziţie de deschidere*, iar cel de *ultimă linie*, ca *poziţie de ruptură*. Principiul după care ne vom tocmi cu oponentul pentru a atinge obiectivul-ţintă sună simplu: „Nu cedăm nimic; schimbăm doar concesiile noastre pe concesiile lor".

B.C.U. M. EMINESCU IAŞI
PEDAGOGIE – PSIHOLOGIE

Orice obiectiv care are nevoie de susţinere financiară este valid în măsura în care i-a fost deja alocat un buget. În sens larg, bugetarea unui obiectiv nu priveşte doar resursele financiare, ci şi resursele tehnice, tehnologice şi umane.

◙ *Regula 4. Un obiectiv corect este ancorat* temporal

Aceasta înseamnă că obiectivul este legat de un termen calendaristic, ce poate fi:

- o durată-limită. Exemplu: „Livrarea în maximum 24 zile de la data prezentei";
- o scadenţă calendaristică. Exemplu: „Livrarea până la 15 mai a.c.".

◙ *Regula 5. Un obiectiv corect permite Controlul şi Evaluarea gradului de îndeplinire*

Acest lucru presupune identificarea unor metode şi instrumente de control şi evaluare continuă sau periodică a gradului său de realizare. De pildă, negocierea unui contract de armator pentru o navă de mari dimensiuni cu un ciclu de fabricaţie de peste trei ani impune specificarea unor modalităţi de evaluare lunară, semestrială sau anuală a stadiului de fabricaţie. Practic, este vorba de spargerea obiectivului final în mai multe obiective parţiale, eşalonate în timp.

◙ *Regula 6. Un obiectiv corect implică nominalizarea expresă a* responsabililor *cu îndeplinirea sa*

Responsabilii trebuie identificaţi precis prin persoane în carne şi oase, iar nu prin echipe, comisii, comitete sau organizaţii.

◙ *Regula 7. Un obiectiv corect este formulat în* termeni pozitivi

Aşa cum indică pasul doi din modelul NLP, asta înseamnă că obiectivul stabileşte ceea ce vrem să obţinem şi nu ceea ce nu vrem.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ca şi în cazul exemplului cu taximetristul, când formulăm un obiectiv în termeni negativi, ştim doar încotro nu vrem să mergem. De pildă, terapeutul care negociază cu clientul condiţiile unei cure de slăbire, îi poate induce acestuia două genuri de obiective: a) „Nu mănânc" şi b) „Mănânc puţin, atât cât să păstrez supleţea şi curăţenia trupului". Prima formulare a obiectivului este eronată; practica arată că centrarea atenţiei pe ideea de a face foame are rată redusă de succes. În schimb, formularea în termeni pozitivi dă rezultate satisfăcătoare.

◙ *Regula 8. Un obiectiv corect este specificat în* termeni senzoriali

Specificarea sa avansată în termeni senzoriali, conform pasului patru din modelul NLP, permite ca, în imaginaţie, obiectivul să poată fi văzut, auzit sau simţit ca deja realizat. Vizualizarea mintală a succesului permite marilor campioni să doboare recorduri. Ei vizualizează obiectivul realizat în toate detaliile, înainte de a-l atinge.

◙ *Regula 9. Destabilizarea oponentului în momentele critice şi ieşirea din situaţii „fără ieşire"*

Rareori putem negocia fără să ne lovim de împotrivirea sau atacurile adversarului. De altfel, o negociere care nu întâmpină rezistenţă este suspectă.

Din păcate, fie împotrivirile, fie atacurile împing adesea negocierile într-o fundătură numită *impas*. Situaţie ce pare fără ieşire, impasul antrenează obiecţii ridicole, neîncredere, refuz, întreruperi premature, insultă, intimidare şi atacuri la persoană. Micile violenţe alimentează marile izbucniri sau rupturi. Impasul creează frustrare, antipatie, teamă şi furie. Echilibrul forţelor se poate rupe şi situaţia devine periculoasă pentru negociatorul mai slab.

Pe de o parte, în momentele critice, negociatorii cu fragilitate afectivă rămân fără replică. Înspăimântaţi, ei ajung să se poarte ca nişte animale încolţite. Înghesuit într-un colţ, fără ieşire, animalul atacă, se zbate neajutorat, se lasă prins sau fuge. Similar, negociatorii fragili fac concesii inacceptabile sau renunţă şi fug, lăsând totul baltă.

Pe de altă parte, negociatorii în care zace o doză mare de agresivitate trec ușor peste buna cuviință. Pradă impulsului visceral, ei lasă violența verbală să răbufnească din străfunduri și fac manevre de intimidare, mizând pe critică, amenințare și constrângere. Exercită intimidarea ca semn de putere personală, ori de câte ori li se opune rezistență.

Desigur, nici unii nu sunt mai buni ca ceilalți. Totuși, negociatorii experimentați, stăpâni pe propriul comportament, consideră impasurile oarecum normale. Ei se antrenează din timp pentru astfel de momente critice. Învață să depășească reacția viscerală de teamă, frustrare sau furie. O simt, desigur și ei, dar își păstrează stăpânirea de sine.

> De-ar fi să comparăm negociatorul cu un portar de fotbal, impasurile ar semăna cu seriile de lovituri de la 11 m. La Sevilla, în mai 1986, Helmut Duckadam a apărat 4 astfel de lovituri succesive (record mondial) și Steaua București a ajuns campioana Europei. Succesul a fost posibil, după mărturia lui Duckadam, și grație unui antrenament special, atât de special că pare aproape incredibil; antrenamentul intuiției. Ani de-a rândul, antrenorul său a „bătut" 11 m fără minge, iar Duckadam s-a antrenat să intuiască partea pe care va prinde mingea, dreapta sau stânga.

Problema pe care o pune această nouă regulă privește tocmai apărarea obiectivelor negocierii în momentele critice. Momentele critice, delicate, dificile, apar atunci când clientul pune întrebări „încuietoare" sau ridică pretenții revoltătoare. Însușirea câtorva *tehnici de destabilizare* a interlocutorului poate fi o soluție de avarie pentru ieșirea din impas. Este vorba de o destabilizare psihologică temporară care se obține prin lovituri verbale și comportamentale aplicate fulgerător în punctele sale slabe. Tehnicile se bazează pe ideea că, alături de calitățile personale, care sunt puncte tari, fiecare interlocutor are și defecte personale, care sunt punctele slabe. Acestea sunt vulnerabile precum călcâiul lui Ahile. Practic, acolo trebuie țintită săgeata lui Paris. În continuare, vom trece în revistă câteva din aceste tehnici:

- *Vizualizarea punctului slab.* Aţintirea bruscă a privirii în punctul slab al interlocutorului creează un moment de derută, adesea suficient de lung pentru a prelua iniţiativa. De pildă, pentru bărbaţi, un punct slab generic este prohabul. Pentru femei, poate fi decolteul sau tivul fustei. O privire ţintită brusc în acest „punct" destabilizează majoritatea bărbaţilor sau, după caz, a femeilor. Punct slab poate fi orice defect vizibil aflat pe faţa, pe trupul sau în vestimentaţia interlocutorului: un defect fizic, o cicatrice, o pată pe îmbrăcăminte, un pantof scâlciat, o mapă jerpelită etc. De asemenea, punctele slabe, pot fi asociate cu probleme de familie, de natura studiilor sau de natură profesională. Aducerea în discuţie a faptului că interlocutorul are soţia alcoolică, un copil care se droghează şi altul în puşcărie, de pildă, poate crea acestuia o veritabilă stare de derută.
- *Atitudinea de inferiorizare.* Jocul complimentării şi al atitudinilor de inferiorizare în raport cu adversarul îi pot crea acestuia probleme de natura „umflării în pene" şi a pierderii temporare a lucidităţii. „Sunteţi extraordinar! Jucaţi tare! Sunteţi mai bun decât mine. Mi-am găsit naşul; noroc că sunteţi o persoană rezonabilă! Cum faceţi de arătaţi mereu proaspăt şi bine dispus? Bunul-gust de care daţi dovadă mă dezarmează. Ce bine stau hainele pe dumneavoastră!" sunt doar câteva exemple de fraze de autoinferiorizare şi complimentare la care, de regulă, interlocutorul face faţă cu dificultate.
- *Flatarea.* Arta de a te băga sub pielea altora se sprijină pe trei piloni: 1) să te prefaci a fi de acord cu tot ce spune, lucru doar pe jumătate posibil, în negocieri; 2) să faci favoruri şi daruri onorante; 3) să flatezi pur şi simplu, ademenind oponentul în capcana măgulirii. Arta de a ne face plăcuţi altora este absolut necesară în vânzări şi, în genere, este lubrifiantul care unge angrenajul social. Din păcate, există mereu riscul ca „peria" să fie recunoscută şi ridiculizată. Trucuri utile pentru a masca „perierea" cu chipul sinceităţii, făcând-o mai puţin suspectă: a) minimizarea, care presupune să înlocuim favorurile cu complimentele; b) diluarea, care presupune ca în loc să lăudăm tot discursul sau întreaga ţinută, lăudăm doar o expresie anume sau un detaliu vestimentar; c) simplificarea, care presupune să folosim o singură „perie" şi nu prea multe; d) acoperirea, care

presupune să evităm complimentele adresate direct cu cele adresate la persoana a treia sau transmise prin intermediari, mai agreate şi mai credibile.

Selectarea ţintelor destabilizării prin flatare este necesară. Cercetările arată că laudele sunt agreate de persoanele cu un nivel înalt al stimei de sine şi detestate de cele cu stimă de sine slabă. Complimentele care contrazic imaginea de sine sunt suspecte. Trucurile amplifică efectul perierii şi reduc şansele de a fi descoperiţi.

Un lucru este cert, cei mai mulţi dintre noi sunt însetaţi de complimente, iar facultăţile noastre critice devin mult mai slabe în faţa lor. Martorii, dacă există, sunt imuni la complimentele adresate altcuiva şi tind să le submineze.

- *Micro-time out.* Numim astfel tăcerile tactice, pe fondul unei respiraţii profunde şi lente, însoţită de interiorizarea gândurilor, emoţiilor şi senzaţiilor, în care, eventual, numărăm în gând până la 10, înainte de a da replica. Interiorizarea trebuie înţeleasă ca o întoarcere în interior şi o ascultare a propriului trup. În clipa de interiorizare numai prezentul există, numai ceea ce simt aici şi acum. Corpul dezvoltă o energie fundamentală la care ne putem branşa conştient doar aici şi acum. Închidem chiar şi ochii o clipă, respirând lent şi profund. Ne concentrăm pe senzaţia pură, după expresia psihanalistului francez Lacan: „Când nu gândesc, exist".
- *Replica tactică.* În principiu, replicile tactice sunt întrebări furnizate ca răspuns la întrebările dificile ale oponentului: „Când credeţi că putem lua o pauză? N-ar fi timpul pentru o cafea? Există un răspuns care v-ar putea mulţumi? Mai aveţi din astea? Unde-i problema? Îmi daţi voie să reiau ideea dumneavoastră cu alte cuvinte? Credeţi că putem continua aşa? De fapt, ce urmăriţi?". Spontaneitatea aparentă a unor astfel de interpelări derutante se obţine adesea cu o rezervă de replici pregătite şi exersate din timp. Nimic nu pare mai spontan decât un comportament îndelug antrenat.
- *Metoda liftului.* Această tehnică presupune mutarea deciziei de pe factorul de stres principal pe un element minor, de detaliu. Exemplu: „Banii sunt problema? Înţeleg că există doar o lipsă temporară de lichidităţi".

◙ *Regula 10. Un obiectiv bun rezistă la critică*

Unul dintre marii dușmani ai obiectivelor noastre îl reprezintă critica și obiecțiile oponenților. Cum să le facem față? Majoritatea oamenilor se inflamează la critică. Cei lipsiți de încredere în sine cu atât mai mult. Negociatorii pot evita această cursă de șoareci. Reacția de a contesta și respinge violent critica vine din falsa credință că ea ne-ar înjosi și terfeli imaginea, transformându-ne într-un preș de șters picioarele. Nimic mai fals. Iată doar trei considerații care ne pot face mai rezistenți la critică:

1. În mod cert, critica ne transmite un mesaj important, poate doar greșit formulat. Dacă o judecăm calm și corect, critica ne oferă ocazia să devenim mai buni. Pur și simplu. Trebuie ascultată până la capăt, fără a trânti un „Da, da, da" inflamat. Ne va critica doar un oponent pentru care contăm și însemnăm ceva și care-și face timp să ne critice pentru că îi pasă de noi și de ceea ce-i putem oferi. Ne iubește sau ne urăște, dar îi pasă. Altfel, n-ar face asta.
2. Dacă ne concentrăm asupra sugestiei oferite de critică, ne detașăm de emoția momentului și evaluăm calm decizia de a schimba sau nu ceva. Ne putem întreba dacă nu cumva ni s-a mai spus asta, dacă cel ce critică este competent sau partizan, dacă-și dă pe față frustrările, invidia, furia, oferindu-ne totuși indicii valoroase.
3. Mulțumesc! După primele două considerații, e limpede că aproape orice critică meritată întâmpinată cu mulțumiri și recunoștință. Doar teama și, poate, prostia îi orbesc pe unii negociatori în fața criticii.

Procedând astfel, putem prelua controlul negocierii tocmai atunci când suntem criticați.

Antrenamentul nr. 8
Împlinirea viselor

Scopul: Definirea unui obiectiv/proiect în trei trepte:
I. Ce vreau?
II. De ce vreau?
III. Ce am de făcut?

Pregătire: Cursanţii scriu sintagma „Obiectivele mele"/„proiectele mele" în capul unei pagini albe. Apoi, visează cu ochii deschişi la ce-i bun şi dezirabil, până la graniţa posibilului. Înşiră ideile cum vin în minte: simple, complicate, trăsnite, imposibile pentru moment, dorinţe şi vise necenzurate. În final, din lista obţinută, fiecare alege o idee pe care vrea să o transforme în proiect şi o detaliază.

Pasul 1. Visul/obiectivul/proiectul ales este pus pe hârtie ca o schiţă de plan; finalitate, termen, resurse...

Pasul 2. Se formează perechi din persoane care se cunosc puţin sau deloc. Una este A şi alta B.

Pasul 3. A prezintă obiectivul său şi B ascultă;
B. prezintă obiectivul său şi A ascultă.

Pasul 4. B prezintă ceea ce a înţeles din obiectivul lui A, care ascultă în tăcere;
A prezintă ceea ce a înţeles din obiectivul lui B, care ascultă în tăcere.

Pasul 5. A reia prezentarea mai clară a obiectivului său, dar B nu-i prea acordă atenţie;
B reia prezentarea mai clară a obiectivului său, dar A nu-i prea acordă atenţie.

Pasul 6. A reia descrierea detaliată a obiectivului său, iar B îl critică, demontează, demolează;
B reia descrierea detaliată a obiectivului său, iar A îl critică, demontează, demolează.

Pasul 7. A şi B schimbă obiectivele între ele.

Pasul 8. A prezintă noul său obiectiv şi B îl critică, demontează, demolează;
B prezintă noul său obiectiv şi A îl critică, demontează, demolează.

Pasul 9. A prezintă noul său obiectiv şi B îl consiliază;
B prezintă noul său obiectiv şi A îl consiliază.

Pasul 10. A şi B schimbă din nou obiectivele între ele, revenind la cele iniţiale.

CAPITOLUL VIII

„Argumentaţia" şi cărţile de joc

„La poker, cărţile de joc sunt argumente.
În negocieri, argumentele sunt cărţi de joc."

Negocierea priveşte exclusiv raporturile între fiinţe umane. Cu un computer nu se poate negocia, pentru că încă nu are emoţii şi sentimente (Nierenberg, 1990).

Şansele de a negocia cu succes cresc pe măsură ce cunoaştem mai bine omul din faţa noastră. El are un anumit stil de comunicare şi un anumit profil de personalitate. Este sensibil la argumentele de o anumită factură şi rezistent la altele, de alt gen. Ca şi cărţile de joc, să zicem cele de poker, argumentele şi oponenţii întâlniţi în negocieri au, fiecare, rangul şi culoarea sa.

Forţa unui argument este dată de impactul său asupra partenerului, de dificultatea întâmpinată în formularea de obiecţii valide.

Forţa argumentelor este comparabilă cu rangul sau valoarea cărţilor de joc într-o partidă de poker, începând de la As până la Valet, Decar sau Şeptar. Argumentele cele mai tari au rangul şi puterea Aşilor. Le urmează, în ordine descrescătoare, Regii, Damele, Valeţii, Decarii...

Culoarea argumentului este dată de stilul persoanelor cu care se potriveşte mai bine. „Culoarea" trebuie sincronizată cu *stilul* personal al clientului. Împreună, culoarea argumentului şi stilul clientului formează un cuplu. Culoarea acestui cuplu poate fi asemănată cu aşa-numita „culoare de *atu*" din jocul de cărţi. Practic, stilul

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

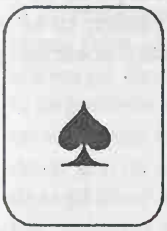
personal de negociere al clientului este cel care dă culoarea de atu. Clientul este mai uşor de convins atunci când argumentele au culoarea lui şi sunt acordate cu stilul personal. Fiecare dintre culorile cărţilor de joc poartă o încărcătură simbolică şi conotativă, conferită de tradiţie şi prejudecată:

CUPĂ. Partenerul de cupă este un afectiv. Mai curând simte decât gândeşte. Logica inimii domină logica minţii. Pentru el, emoţiile şi sentimentele sunt mai importante decât raţiunea şi logica rece. Cupa este reprezentată prin figuri de culoare roşie în formă de inimă. Simbolizează atitudini şi argumente din registrul emoţional, cu puternică încărcătură afectivă, pasională. Registrul său de conotaţii verbale priveşte cuvinte-cheie de genul: emoţie, sentiment, afecţiune, entuziasm, căldură umană, iubire, bucurie, plăcere, durere, tristeţe, teamă, furie, mândrie, ambiţie, generozitate, inimă, inimos, prietenie, iubire etc.

CARO. Partenerul de caro manifestă o puternică dominantă cerebrală. El pune mintea şi raţiunea mai presus de inimă. Pentru el, logica rece şi raţiunea sunt categoric mai importante decât sentimentele şi emoţiile. Caro, reprezentat prin romburi roşii, este simbolul acelor argumente bazate pe logică, cauzalitate şi raţionalitate. Registrul său de conotaţii verbale priveşte cuvinte de genul: raţiune, gândire, logică, cauzalitate, analiză, sinteză, inducţie, deducţie, algoritm, raţiune, cerebral, intelect, rece, lucid etc.

TREFLĂ. Partenerul de treflă este tipul pragmatic, oportunist, descurcăreţ, abil, învârtit, materialist, profitor, care nu scapă nici o ocazie de a câştiga ceva, eventual bani. Trefla este asociată şi cu şansa. Norocul pe care-l forţează mereu este simbolizat prin frunza de trifoi de culoare neagră. Argumentele care contează pentru partenerul de treflă sunt cele care pun accentul pe câştig, şansă şi noroc. Conţinutul

lor vizează aspecte pecuniare şi financiare. Registrul verbal la care este sensibil tipul de treflă cuprinde cuvinte-cheie de genul: ocazie, afacere, avere, noroc, şansă, bani, câştig, profit, oportunitate, şmen, „tun", chilipir, avantaj material, învârteală etc.



PICĂ. Partenerul de pică este un luptător, un strateg, tacticianul. El nu părăseşte lupta atât timp cât mai sunt speranţe şi mai stă încă pe picioare. Când crezi că l-ai dat gata, el scoate asul din mânecă. Simbolul său este frunza de culoare neagră. Sugerează disciplină şi îndârjire, acţiuni tactice şi trucuri de natură să modifice în manieră speculativă raporturile dintre combatanţi. Pica este frunza (de stejar) de pe însemnul militarului.

Registrul verbal conotativ care sensibilizează tipul de pică priveşte cuvinte-cheie de genul: strategie, tactică, disciplină, luptă, manipulare, şmecherie, îndârjire, tenacitate, lovitură sub centură etc.

▣ Ordinea prezentării argumentelor în negocieri

Argumentele şi atuurile aruncate pe masa tratativelor nu au o existenţă în sine, independentă de negociatori. Alegerea lor şi stabilirea succesiunii în care sunt puse la bătaie depind de personalitatea negociatorilor, obiectul negocierilor, locul şi ambianţa, strategia şi tactica etc. Este necesară o pregătire metodică a argumentelor înainte de negocierea propriu-zisă.

Clienţi diferiţi vor reacţiona diferit la argumente identice, fiecare după percepţia sa subiectivă, educaţia, cultura, sensibilitatea şi stilul său profesional. La un concert, la care unora le plac suflătorii, iar altora corzile, unii aud mai bine alămurile, iar alţii instrumentele cu corzi (Perrotin, 1992).

Una dintre calităţile importante ale negociatorului este aceea de a şti cum să acordeze argumentele sale cu sensibilitatea partenerului. Nici un negociator nu face concesii dacă nu-i convins că poate servi şefului sau patronului său argumentele „potrivite" cu firea lui.

Ordinea în care sunt prezentate argumentele poate avea mare importanţă. De regulă, primul argument trebuie să fie tare, să aibă

încărcătură afectivă şi să reprezinte un avantaj clar pentru oponent sau client. Este ca la un joc de cărţi; începe mai bine atunci când cartea din deschidere este un As. Totuşi, un As în mânecă ar prinde bine şi la final. În negocieri, când argumentaţia începe cu un As, oponentul este obligat să facă mişcări şi concesii rapide, ca să nu scape afacerea din mână. Dar analogia cu jocul de cărţi poate merge mult mai departe.

▣ Un studiu de caz

Astăzi, cardul bancar este o prezenţă familiară pe piaţa românească. Cu doar câţiva ani în urmă, existenţa lui era ignorată de majoritatea românilor. Cazul nostru vizează perioada în care cardul bancar începea să-şi facă loc printre bucuriile şi tristeţile românilor.

O bancă comercială românească doreşte să introducă cărţile de credit „XXX". Unul dintre negociatorii băncii abordează un furnizor occidental de astfel de produse bancare în vederea cumpărării în termen de un an a unui milion de cărţi magnetice.

În faza de pregătire a tratativelor, negociatorul băncii autohtone îşi construieşte argumentaţia. Culege informaţii despre vânzătorul occidental, viitor oponent în negocieri. Află că este vorba de un personaj amabil, de factură afectivă, care acordă mare importanţă relaţiilor între persoane şi organizaţii. Are vârsta de aproximativ 50 de ani. Specific vârstei, simte acut nevoia de a demonstra creativitate, de a cuceri noi pieţe pentru firma şi produsele sale.

Lista argumentelor construite de negociatorul băncii româneşti are ca obiectiv major solicitarea unei mari concesii la preţ. Ea contează pe următoarele atuuri şi posibile argumente:

A. Volumul mare al vânzărilor.
B. Relaţia pe termen lung client-furnizor.
C. Intrarea furnizorului pe piaţa bancară românească.
D. Garanţia plăţii imediate a prestaţiei.

Volumul vânzărilor. În mod categoric, 1 milion de cărţi de credit înseamnă o vânzare semnificativă şi o afacere bună pentru furnizorul francez. Volumul vânzărilor este un gen de argument raţional, dar

unul de rangul doi sau trei. Argumentul este comparabil cu o damă de caro, într-un joc de poker. În simbolistica cărţilor de joc, culoarea de caro are conotaţii din registrul raţionalităţii.

Relaţia pe termen lung dintre oameni şi companii înseamnă şansa şi promisiunea de a reveni cu alte comenzi viitoare, devenind un client fidel al editorului francez de cărţi de credit. O relaţie de afaceri pe termen lung înseamnă oportunităţi viitoare şi o miză tare în negocierile comerciale. Longevitatea relaţiei client-furnizor este un argument forte, cu puternică încărcătură afectivă şi emoţională. Acest gen de argument este comparabil (poate fi asociat) cu regele de cupă dintr-un joc de poker. În simbolistica pe care o au cărţile de joc, culoarea de cupă sau inima roşie are conotaţii din registrul emoţional.

Penetrarea pieţei bancare româneşti constituie un alt argument extrem de important. Deschiderea unui cap de pod către alte bănci româneşti este, practic, cel mai tare argument din listă. El are o puternică încărcătură afectivă, emoţională. Este argumentul comparabil cu asul de cupă în jocul de poker.

Garanţia plăţii constituie un alt argument care poate fi adus în discuţie. Nu are nimic surprinzător pentru partener, dar priveşte aspecte pecuniare şi financiare care au întotdeauna un rol de jucat într-o întâlnire de afaceri. Este comparabil cu valetul de treflă. În simbolistica cărţilor de joc, culoarea de treflă are conotaţiile pragmatismului, chilipirului şi oportunităţii.

▣ Argumentele şi cărţile de poker

Analizând lista argumentelor prezentate şi ţinând seama de forţa şi culoarea lor, ca şi de personalitatea negociatorului francez, a fost stabilită o schemă de argumentare presupusă a fi eficace, în următoarea ordine de lansare a argumentelor:

As →	Damă →	Valet →	Rigă
C →	A →	D →	B

BCU „LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În deschiderea „jocului", va fi aruncat pe masă asul de cupă (C). Se va continua cu dama de caro (A) şi cu valetul de treflă (D). În final, se va forţa din nou cu regele de cupă (B). Astfel, începutul şi finalul pledoariei sunt marcate cu cele două argumente puternice care, în plus, mai au şi aceeaşi „culoare" cu partenerul.

Reluând negocierea afacerii cu cărţi de credit şi privind-o ca pe un joc în care argumentele sunt cărţi de joc, fiecare cu rangul şi culoarea sa, obţinem schema de argumetare de mai jos.

Tabelul VIII.1. *Argumentele şi cărţile de poker*

Forţa argumentelor **Stilul argumentelor**	**AS**	**REGE**	**DAMĂ**	**VALET**
♣ TREFLĂ				3.D♣
♦ CARO			2.A♦	
♥ CUPĂ	1.C♥	4.B♥		
♠ PICĂ				

Fiecare argument are forţă şi stil, tot aşa cum cărţile de poker au un anumit rang şi o anumită culoare. Dacă aceste elemente sunt sincronizate cu personalitatea partenerului, succesul poate fi mai aproape. În schema de argumentare de mai sus a lipsit argumentul de culoare a luptătorului şi strategului, dar nu şi elementele de strategie necesare unei construcţii persuasive.

BCU IAŞI / CENTRU DE INTERES

CAPITOLUL IX

„INCOTERMS – 2000". Condiţii de livrare

Condiţia de livrare este acea stipulaţie din contract care determină locul şi momentul în care, odată cu trecerea mărfii de la vânzător la cumpărător, are loc transferul cheltuielilor şi, eventual, al riscurilor pe care le implică livrarea. Odată înscrisă în contract, condiţia de livrare devine izvor de drept comercial internaţional şi determină cine, cum, de când şi până când, de unde până unde şi ce anume plăteşte.

Condiţia de livrare este clauza care stabileşte obligaţiile şi drepturile ce revin vânzătorului şi cumpărătorului în legătură cu repartizarea între ei a riscurilor şi cheltuielilor de deplasare a mărfurilor de la locul expediţiei (producţiei) până la cel al destinaţiei, la definirea documentelor sau a mesajelor electronice care circulă între părţi, ca şi la întocmirea formalităţilor.

Momentul şi locul transferului proprietăţii mărfii pot fi diferite de momentul şi locul transferului riscurilor de la vânzător la cumpărător, iar acest fapt este reflectat într-o gamă variată de condiţii de livrare şi uzanţe comerciale. Cunoaşterea acestora facilitează negocierea şi încheierea contractelor comerciale internaţionale. Orice omisiune sau exprimare confuză a condiţiei de livrare înscrise în contract poate anula avantajele scontate de una sau alta dintre părţile contractante.

Începând cu anul 1936, Camera Internaţională de Comerţ de la Paris (CIC – Paris) a publicat ediţii succesive ale unui set de „clauze de livrare" cu întindere internaţională, cunoscute sub numele de „Reguli INCOTERMS" (*INternational COmmercial TERMS*). Acestea

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

au fost revizuite periodic în anii 1953, 1967,1976, 1980, 1990 şi, ultima ediţie, în anul 2000. Misiunea lor este aceea de a interpreta şi reglementa în mod uniform negocierea contractelor de vânzare internaţională de mărfuri.

Ediţia „INCOTERMS – 2000" este rodul activităţii unui grup de 40 de membrii ai „Comisiei de lucru pentru practici comerciale" din cadrul CIC – Paris. Pentru prima dată, au participat şi reprezentanţi ai SUA şi Japoniei, fapt ce creşte gradul de universalitate a regulilor. Regulile „INCOTERMS – 2000" au fost validate de Comitetul Executiv al CIC – Paris şi editate în *Publicaţia 560*, din 1 ianuarie 2000, aparţinând aceleiaşi organizaţii nonguvernamentale.

Regulile „INCOTERMS – 2000" nu aduc modificări semnificative faţă de „INCOTERMS – 1990", dar acoperă unele lacune, au un conţinut mai concis, mai precis şi conferă mai multă siguranţă exportatorilor şi importatorilor din orice colţ al planetei. Intervenţiile operate urmăresc să clarifice mai multe aspecte încă din faza de negociere şi încheiere a contractului de vânzare internaţională. Ele constituie un limbaj comun pentru oamenii de afaceri pe orice piaţă şi în aproape oricare ţară. Sunt acceptate ca atare în ţările Uniunii Europene, în alte ţări din zonele de liber schimb şi, practic, au intrat în folosinţă curentă în China, în Orientul Apropiat, în ţările africane şi sud-americane. Există totuşi o excepţie majoră de la universalitatea regulilor „INCOTERMS – 2000" şi aceasta priveşte regulile RAFTD – 1941 (*Revised American Foreign Trade Definition* – 1941) aplicate încă de numeroşi comercianţi din SUA. Pentru că principala deosebire faţă de INCOTERMS priveşte condiţia FOB (care are 6 variante în sistemul american), se recomandă o mare atenţie la „pericolul FOB-ului american" în contractele încheiate cu parteneri din SUA.

*
* *

În cadrul setului de reguli „INCOTERMS – 2000", comercianţii pot negocia un număr de 13 clauze, dintre care îşi aleg una singură, pe care o înscriu în contract, pentru a o respecta întocmai.

Fiecare condiţie de livrare INCOTERMS are o denumire standard şi o abreviere a acesteia, o siglă formată din trei litere majuscule. Practic, în contractul internaţional de vânzare-cumpărare, condiţia de livrare aleasă este indicată prin sigla (abrevierea) acesteia, completată

cu denumirea localităţii (punct critic) la care părţile au convenit să-şi transfere cheltuielile, riscul şi dreptul de proprietate.

▣ Grupe de condiţii

Regulile „INCOTERMS - 2000" sunt clasificate în patru grupe, ierarhizate în raport cu creşterea progresivă a obligaţiilor ce revin vânzătorului, începând de la condiţiile care stabilesc condiţii de risc şi plată minime pentru vânzător şi mergând până la cele care stabilesc maximumul de cheltuieli şi riscuri în sarcina acestuia:

▣ *Grupa E*

Litera E provine de la cuvântul „EX" şi priveşte condiţia de livrare cea mai simplă pentru vânzător (EXW), în care vânzătorul-producător are doar obligaţia de a aduce marfa până la rampa de încărcare a propriilor fabrici sau depozite, la locul de domiciliu.

▣ *Grupa F*

Litera F provine de la cuvintele „Free" sau „Franco", din limbile engleză şi, respectiv, franceză. Condiţiile din această grupă (FCA, FAS şi FOB) indică faptul că vânzătorul nu-şi asumă nici costul şi nici riscul pentru transportul principal, dar este obligat să predea marfa către cărăuşul numit de cumpărător.

▣ *Grupa C*

Litera C provine de la sintagmele *cost of carriage* (în engleză) sau *cout ou port* (în franceză). În general, condiţiile din această grupă (CFR, CIF, CPT şi CIP) indică faptul că vânzătorul plăteşte transportul principal, fără să-şi asume riscul pierderii sau avarierii mărfurilor sau alte costuri survenite după încărcare şi expediţie.

BCU IAŞI - CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

▣ *Grupa D*

Litera D provine de la cuvântul *delivered* din limba engleză, sinonim cu *rendu* din limba franceză. În general, condiţiile din această grupă (DAF, DES, DEQ, DDU şi DDP) indică faptul că vânzătorul suportă atât costurile, cât şi riscurile aferente transportului principal, până în ţara de destinaţie, la domiciliul cumpărătorului.

În toate cazurile de mai sus, sintagma „transport principal" reprezintă acea fracţiune din circuitul internaţional al mărfurilor, în care transportul efectuat în baza aceluiaşi contract de transport n-a fost întrerupt, deşi s-a trecut frontiera a cel puţin un stat. În cazul în care este vorba de expediţie multimodală (containerizată), prin „transport principal" se înţelege întregul transport, începând de la locul de încărcare din ţara de expediţie şi până la locul de descărcare din ţara de destinaţie, în măsura în care parcursul este acoperit de acelaşi document de expediţie multimodală şi indiferent câte mijloace de transport sunt utilizate în mişcarea containerului.

Pentru o mai uşoară distincţie între întinderea obligaţiilor asumate de părţile contractante, în Regulile „INCOTERMS – 2000" a fost introdus un concept nou, referitor la momentul şi locul vânzării. Astfel, o menţiune de tipul „vânzare la plecare" indică faptul că, pe parcursul transportului principal, riscul este asumat de cumpărător, în timp ce menţiunea „vânzare la sosire" impune ca acelaşi risc să cadă în sarcina vânzătorului.

În categoria „vânzare la plecare" au fost încadrate următoarele condiţii INCOTERMS – 2000: EXW, FCA, FOB, CFR, CIF, CPT şi CIP.

În categoria „vânzare la sosire" sunt incluse condiţiile: DAF, DES, DEQ, DDU şi DDP.

▣ Simbolizare

Regulile „INCOTERMS – 2000" sunt reprezentate simbolic prin siglele care definesc denumirea condiţiei de livrare (abreviere în limba engleză), grupa din care fac parte modalităţile de transport ce pot fi utilizate şi sistemul de vânzare „la plecare" sau „la sosire".

BCU IAŞI CENTRU VECHI LIBRARY

Utilizarea siglelor standard obţinute prin modul de simbolizare prin abrevieri în trei litere a fiecărei condiţii INCOTERMS este adoptat încă din 1990 de CIC – Paris, împreună cu Comisia Economică pentru Europa a Naţiunilor Unite.

În linii mari, o condiţie de livrare este definită şi individualizată prin:

a) grupa din care face parte (E,F, C, D);
b) modalităţile de transport în care este utilizată (toate modalităţile sau numai pe apă);
c) sistemul de vânzare („la plecare" sau „la sosire").

Pentru o sumară exemplificare, condiţia de livrare „INCOTERMS - 2000", CIF... (*Cost, Insurance, Freight*) înseamnă:

Clasa C
- Modalităţi de transport:
  - numai maritim şi fluvial
- Sistem de vînzare:
  - la plecare..

Alegerea uneia sau alteia dintre condiţiile de livrare se face potrivit cu mijlocul de transport utilizat şi cu sistemul de vânzare negociat. Din acest punct de vedere, condiţiile de livrare „INCOTERMS - 2000" se grupează după cum urmează:

a) Exclusiv în transport pe apă, maritim şi fluvial:
   1) vânzare la plecare: FAS..., FOB..., CFR..., şi CIF...;
   2) vânzare la sosire: DES..., DEQ...;
b) Toate modalităţile de transport, inclusiv cel multimodal:
   1) vânzare la plecare: EXW..., FCA..., CPT... şi CIP...
   2) vânzare la sosire: DAF..., DDU..., şi DDP...

Obligaţiile părţilor

Modul de prezentare al obligaţiilor reciproce ale vânzătorului şi cumpărătorului în cadrul Regulilor „INCOTERMS - 2000" este construit după sistemul oglindă şi utilizează câte zece rubrici, faţă în faţă, numerotate de la A1 la A10 pentru vânzător, reprezentate în tabelul IX.1. în partea stângă, şi de la B1 la B10 pentru cumpărător, reprezentate în partea dreaptă.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Textul de referinţă al obligaţiilor este redactat în limba engleză, iar *Publicaţia 560* a CCI – Paris recomandă ca în cazul traducerii regulilor în altă limbă, alături de textul tradus să fie publicat integral originalul în limba engleză.

Titlurile rubricilor privind obligaţiile părţilor sunt cele indicate în următorul tabel:

Tabelul IX.1. *Tabelul obligaţiilor părţilor*

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI A Vânzătorul trebuie...	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORLUI B Cumpărătorul trebuie...
A1 Pune la dispoziţie marfa conform contractului	B1 Plata preţului mărfii
A2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi	B2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi
A3 Contractul de transport şi asigurare	B3 Contractul de transport şi asigurare
A4 Livrarea	B4 Recepţia
A5 Transferul riscurilor	B5 Transferul riscurilor
A6 Departajarea costurilor	B6 Departajarea costurilor
A7 Avizarea cumpărătorului	B7 Avizarea vânzătorului
A8 Dovada livrării, contractul de transport sau mesajul electronic echivalent	B8 Dovada livrării, contractul de transport sau mesajul electronic echivalent
A9 Verificare, ambalare, marcare	B9 Inspecţia mărfii
A10 Alte obligaţii	B10 Alte obligaţii

Asupra conţinutului rubricilor privind obligaţiile reciproce mai facem doar câteva precizări:

- Rubricile A1 şi B1 au acelaşi conţinut în oricare dintre cele 13 condiţii de livrare „INCOTERMS – 2000".
- Rubricile A2 şi B2, referitoare la licenţe, autorizaţii, alte documente şi formalităţi, respectă regula după care toate demersurile în procurarea şi circulaţia documentelor referitoare la export cad în sarcina exportatorului, iar cele referitoare la import cad în sarcina importatorului. Există şi excepţii de la regulă, în cazul condiţiilor EXW... şi DDP..., în care toate formalităţile de export

sau import, precum şi plata taxelor vamale revin unei singure părţi, cumpărătorul (EXW) sau, după caz, vânzătorul (DDP).

- În rubricile A3 şi B3, referitoare la contractul de transport şi asigurare, inserarea menţiunii „nici o obligaţie" implică reciprocitate, în sensul că nici vânzătorul, nici cumpărătorul nu au nici o obligaţie unul faţă de celălalt.
- Rubricile A4/B4, A5/B5, A6/B6, A7/B7 şi A8/B8 sunt preluate identic cu cele din ediţia anterioară a regulilor „INCOTERMS - 1990".
- Rubrica A9, identică în toate cele 13 condiţii de livrare trebuie înţeleasă cu sensul că, de regulă, ambalarea şi marcarea cad în sarcina vânzătorului;
- Rubrica B9, privind inspecţia mărfii, este formulată identic în 12 din 13 condiţii. Excepţia o constituie condiţia EXW..., în care apare textul „inclusiv dacă controlul se efectuează din mandatul autorităţilor...".
- Prevederile privind „alte obligaţii" din rubricile A10 şi B10 includ şi plata procurării sau elaborării documentelor.

▣ Mesajele electronice

În cadrul Regulilor „INCOTERMS - 2000", mai precis, în cadrul rubricilor A8 şi B8, vânzătorii şi cumpărătorii sunt autorizaţi explicit să înlocuiască utilizarea „documentelor-hârtie" cu mesaje electronice (EDI, Internet, e-mail). Transmisiile electronice instantanee elimină timpii de aşteptare a documentelor pe suport hârtie în poşta clasică, dar nu au caracter negociabil. Din acest punct de vedere, documentele electronice se deosebesc de „documentele originale negociabile" pe suport hârtie.

▣ EXW... Franco uzină (locul convenit)

Conform acestei clauze (*Franco fabrica.../ex works.../à l'usine...*) răspunderea vânzătorului încetează în momentul în care a plasat marfa la dispoziţia cumpărătorului, în locul convenit (fabrică, depozit,

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

mină) – nevămuită la export şi neîncărcată pe vreun mijloc de transport.

Cumpărătorul suportă toate cheltuielile de încărcare, transport, descărcare şi îşi asumă toate riscurile. Plăteşte asigurarea, taxele, impozitele şi îndeplineşte formalităţile de export. Atunci când cumpărătorul nu poate îndeplini formalităţile de export se recomandă utilizarea clauzei FCA...

Vânzătorul poate fi obligat la încărcarea mărfii în mijlocul de transport comandat de cumpărător, numai dacă acest lucru este menţionat explicit în contract.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A1 Punerea la dispoziţie a mărfii, conform contractului Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţie marfa, factura comercială, mesajul electronic echivalent şi orice alte evidenţe, conform cerinţelor contractului.	**B1 Plata preţului mărfii** Cumpărătorul trebuie să plătească preţul mărfii aşa cum este prevăzut în contractul de vânzare.
A2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi Vânzătorul trebuie să acorde cumpărătorului, la cererea, pe riscul şi cheltuiala acestuia, orice asistenţă în obţinerea licenţei de export sau a altor autorizaţii şi documente oficiale necesare exportului mărfii.	**B2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi** Cumpărătorul trebuie să obţină, pe riscul şi cheltuiala sa, orice licenţe de import şi export sau alte autorizaţii oficiale şi să îndeplinească toate formalităţile vamale aferente export-importului mărfii şi tranzitului acesteia prin altă ţară, dacă este cazul.
A3 Contractul de transport şi asigurare a) Contractul de transport: Nici o obligaţie b) Contractul de asigurare: Nici o obligaţie	**B3 Contractul de transport şi asigurare** a) Contractul de transport: Nici o obligaţie b) Contractul de asigurare: Nici o obligaţie

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A4 Livrarea Vânzătorul trebuie să pună marfa la dispoziţia cumpărătorului la locul convenit, neîncărcată în vehicul, la data sau în perioada convenită sau la termenul uzual pentru livrări de mărfuri asemănătoare. Dacă nu s-a specificat un punct anume la locul convenit şi sunt câteva puncte disponibile, vânzătorul poate alege punctul cel mai convenabil.	**B4 Preluarea mărfii** Cumpărătorul trebuie să preia marfa imediat ce a fost pusă la dispoziţia sa, în conformitate cu A4 şi A7/B7
A5 Transferul riscurilor Sub rezerva prevederilor de la B5, vânzătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii până la momentul livrării în conformitate cu A4.	**B5 Transferul riscurilor** Cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii: – din momentul în care a fost livrată în conformitate cu A4; – de la data convenită sau de la expirarea datei sau perioadei fixate pentru livrare, dacă nu reuşeşte să notifice vânzătorului, din timp, conform B7, sub condiţia ca marfa rezervată să corespundă contractului, respectiv, să fi fost individualizată în bună regulă pentru a permite identificarea ei ca obiect al contractului.
A6 Repartizarea costurilor Sub rezerva prevederilor de la B6, vânzătorul trebuie să plătească toate costurile legate de marfă până în momentul livrării în conformitate cu A4.	**B6 Repartizarea costurilor** Cumpărătorul trebuie să plătească: – toate costurile privitoare la marfă, din momentul în care i-a fost pusă la dispoziţie, conform cu A4. – orice costuri suplimentare ivite ca urmare a nepreluării mărfii din momentul în care i-a fost pusă la dispoziţie sau a netransmiterii notificării conform cu B7, sub condiţia ca marfa rezervată să corespundă contractului.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
	– toate taxele vamale, taxele şi alte speze oficiale, dacă se aplică, precum şi costurile îndeplinirii formalităţilor vamale pentru export. Cumpărătorul trebuie să ramburseze vânzătorului toate costurile şi spezele survenite ca urmare a acordării de asistenţă, conform cu A2.
A7 Avizarea cumpărătorului Vânzătorul trebuie să notifice într-un termen rezonabil, data şi locul unde va pune marfa la dispoziţia cumpărătorului.	**B7 Avizarea vânzătorului** Ori de cîte ori este îndreptăţit, cumpărătorul trebuie să stabilească momentul dintr-o perioadă dată, să aleagă locul de livrare a mărfii şi să-i aducă la cunoştinţă din timp vânzătorului momentul şi locul alese pentru livrare.
A8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent Nici o obligaţie.	**B8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent** Cumpărătorul trebuie să pună la dispoziţia vânzătorului o dovadă corespunzătoare a preluării mărfii livrate.
A9 Verificare, ambalare, marcare Vânzătorul trebuie să plătească costul operaţiilor de verificare (cum ar fi: controlul calităţii, măsurarea, cântărirea, numărarea) necesare punerii mărfii la dispoziţia cumpărătorului. Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţie, pe cheltuiala sa, ambalajul necesar transportului mărfii (dacă este cazul), în măsura în care condiţiile de transport (de exemplu: modalitatea, destinaţia) au fost notificate vânzătorului înainte de încheierea contractului de vânzare. Ambalajul trebuie să fie marcat în mod corespunzător.	**B9 Inspecţia mărfii** Cumpărătorul trebuie să plătească costul inspecţiei mărfii efectuate înainte de livrarea acesteia, inclusiv atunci când inspecţia este dispusa din ordinul autorităţilor din ţara de export.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A10 Alte obligaţii Vânzătorul trebuie să acorde cumpărătorului, la cerere, pe riscul şi cheltuiala acestuia, orice asistenţă privind obţinerea oricăror documente sau mesaje electronice echivalente care să fie transmise în ţara de origine sau/şi de destinaţie şi de care cumpărătorul are nevoie pentru realizarea export-importului, inclusiv pentru tranzitarea prin altă ţară, după caz. Vânzătorul trebuie sa acorde cumpărătorului, la cerere, informaţiile necesare pentru încheierea contractului de asigurare a mărfii.	**B10 Alte obligaţii** Cumpărătorul trebuie să plătească toate costurile şi spezele ocazionate de obţinerea documentelor sau mesajelor electronice echivalente, menţionate la A10 şi să ramburseze pe cele suportate de vânzător cu acordarea asistenţei respective.

▣ FCA... Franco cărăuş (locul convenit)

Conform acestei clauze, răspunderea vânzătorului încetează atunci când marfa vămuită pentru export este predată transportatorului (*Free Carrier.../ Franco cărăuş*) ales de cumpărător. Poate fi folosită în orice modalitate de transport.

Locul ales pentru livrare are efect asupra obligaţiilor de încărcare-descărcare în acel loc. Numai dacă livrarea are loc la sediul vânzătorului, acesta este răspunzător pentru încărcare.

▣ FAS... Franco de-a lungul navei (portul de încărcare)

Conform acestei clauze, răspunderea vânzătorului încetează numai după ce încărcătura este plasată de-a lungul vasului, pe chei sau pe şlepuri (*Free Alongside Ship.../Franco le long du navire*/Franco

BCU IAŞI / COLECŢIA BALKAN LIBRARY

cărăuş), în portul de încărcare convenit. Din acel moment, toate costurile şi riscurile sunt suportate de cumpărător (încărcare, transport, riscuri, descărcare, vămuire). Cumpărătorul trebuie să notifice vânzătorului numele navei, portul, dana de încărcare şi data livrării. Clauza FAS impune ca vânzătorul să vămuiască marfa pentru export, cu excepţia cazului în care se prevede altceva, în contract, în mod explicit.

Clauza FAS... este utilizată exclusiv pentru transportul maritim şi fluvial.

▣ FOB... Liber la bord (portul de încărcare)

Această clauză semnifică faptul că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de livrare atunci când marfa a trecut de balustrada navei (copastia), în portul de încărcare menţionat în contract, cu tot ceea ce implică aceasta (*Free On Board/Franco bord*). Din acest moment, toate costurile şi riscurile de pierdere sau avariere cad în sarcina cumpărătorului. Clauza FOB... obligă vânzătorul să îndeplinească formalităţile vamale de export. Poate fi utilizată numai în transportul maritim şi pe ape navigabile interne.

▣ CFR... Cost şi navlu (portul de destinaţie)

Clauza CFR... Cost şi navlu (port de destinaţie convenit) indică faptul că toate costurile de transport sunt suportate de vânzător (*Cost and freight*/Cost şi navlu) până în portul de destinaţie. Cumpărătorul preia însă riscurile pierderii sau distrugerii mărfii încă din momentul trecerii mărfii peste balustrada vasului, în portul de încărcare, ales de vânzător. Clauza CFR cere ca vânzătorul să fie responsabil de vămuirea mărfii pentru export. Este aplicabilă numai în transportul pe apă.

BCU IAŞI - UNIVERSITY LIBRARY

▣ CIF... Cost, asigurare şi navlu (portul de destinaţie)

Potrivit acestei clauze (*Cost, Insurance and Freight* -CIF/Cost, asigurare şi navlu), vânzătorul livrează marfa navlosită de el şi plăteşte cheltuielile de transport până în portul de destinaţie, inclusiv costul asigurării mărfurilor, pe durata transportului maritim.

Vânzătorul contractează asigurarea şi plăteşte o poliţă de asigurare cu acoperire minimă, dar cumpărătorul poate încheia o asigurare cu protecţie mai extinsă. Riscul de pierdere sau avariere a mărfii trece de la vânzător la cumpărător odată cu trecerea balustradei navei, în portul de expediţie cumpărătorul fiind partea care va recupera asigurarea. Din această cauză, „poliţa de asigurare" procurată şi plătită de vânzător trebuie cesionată şi remisă cumpărătorului. Clauza CIF... este utilizată exclusiv în transportul pe apă.

▣ CPT... Transport plătit până la (destinaţia convenită)

Semnificaţia acestei clauze (*Carrige Paid to.../*Transport plătit până la...) este aceea că vânzătorul plăteşte costul transportului mărfii până la o destinaţie convenită în contract. Riscul de pierdere sau avariere a mărfii, ca şi orice alte costuri suplimentare ivite după ce marfa a fost livrată sunt transferate către cumpărător, din momentul în care marfa a fost predată în custodia primului transportator.

Termenul CPT... cere ca vânzătorul să vămuiască marfa pentru export. Cumpărătorul are obligaţia să recepţioneze marfa la locul convenit ca destinaţie, să achite preţul acesteia, eventual şi cheltuielile de descărcare, dacă nu s-a negociat altfel. Clauza CPT... poate fi utilizată pentru orice modalitate de transport, inclusiv pentru transportul multimodal.

BCU IAȘI - BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ LIBRARY

▣ CIP... Transport, asigurare plătite până la (destinaţie)

Semnificaţia acestei clauze (*Carriage, Insurance Paid to.../*Transport şi asigurare plătite până la...) este aceea că vânzătorul livrează marfa transportatorului angajat de el, achitând costul transportului mărfii până la locul de destinaţie convenit în contract, inclusiv costul asigurării minimale a riscului de pierdere sau avariere a mărfii pe timpul transportului.

Contractul de asigurare se va încheia de către vânzător. Tot el va plăti şi prima de asigurare minimală. Dacă cumpărătorul va dori să încheie o asigurare mai extinsă decât cea minimală, îşi va rezerva această libertate.

Riscul de pierdere sau avariere a mărfii trece de la vânzător la cumpărător, după ce marfa a fost predată primului transportator, chiar dacă poliţa de asigurare este plătită de vânzător. Recuperarea daunelor de la asigurator cade în sarcina cumpărătorului, motiv pentru care poliţa de asigurare va fi cesionată în favoarea sa sau îi va fi remisă de vânzător.

Clauza CIP... cere ca vânzătorul să vămuiască marfa pentru export şi este utilizabilă pentru orice modalitate de transport. Simplificând puţin lucrurile, atunci când un dealer auto comunică preţul CIP, vom şti că mai avem de adăugat taxele vamale la import (excepţie fac produsele fabricate în UE, indiferent de marcă), costul formalităţilor vamale la import, taxa pe valoare adăugată (aplicată la CIP + vamă) şi acciza.

▣ DAF... Livrat la frontieră (locul convenit)

Semnificaţia acestei clauze (*Delivered at Frontier.../ Franco frontiera...*) este aceea că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de a livra, atunci când marfa a fost pusă la dispoziţia cumpărătorului, la frontiera geografică a ţării indicate, vămuită pentru export şi nedescărcată de pe mijlocul de transport, înainte de frontiera vamală, la locul convenit. Dacă părţile convin ca vânzătorul să răspundă de descărcare, acest lucru trebuie menţionat explicit în contract. Este important

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ca „frontiera" în cauză să fie definită precis, odată cu locul convenit (ex. livrat la frontiera moldavo-română Sculeni).

Clauza DAF... se recomandă în cazurile în care marfa este transportată pe cale ferată sau cu mijloace rutiere. Clauza nu obligă vânzătorul la încheierea unui contract de asigurare, motiv pentru care se recomandă ca părţile să se pună de acord asupra suportării riscurilor. Cumpărătorul preia plata taxelor vamale la import şi cheltuielile de transport de la frontieră până la depozitul de destinaţie.

▣ DES... Livrat pe bordul navei (portul de destinaţie)

Această clauză (*Delivered Ex Ship.../*Franco navă nedescărcată...) semnifică faptul că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de livrare a mărfii, în momentul în care o pune la dispoziţia cumpărătorului, la bordul vasului, nevămuită pentru import, în portul de destinaţie indicat în contract. El suportă toate costurile şi riscurile legate de marfă până în portul de destinaţie, înainte de descărcare. Această clauză poate fi utilizată numai pentru transportul pe apă, eventual, cel multimodal, dacă livrarea (în final) se efectuează pe bordul vasului, în portul de destinaţie convenit.

▣ DEQ... Livrat pe chei (portul de destinaţie)

Semnificaţia acestei clauze (*Delivered Ex Quay.../* Franco la chei...) este aceea că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de livrare în momentul în care a pus marfa la dispoziţia cumpărătorului, nevămuită la import, pe chei, în portul de destinaţie convenit în contract. El suportă toate costurile şi riscurile legate de marfă până după descărcarea acesteia pe chei.

Termenul DEQ... obligă cumpărătorul la îndeplinirea formalităţilor de import ale mărfii şi la achitarea tuturor taxelor corespunzătoare, a taxelor vamale şi a altor speze oficiale în legătură cu importul.

Totuşi, dacă părţile convin ca vămuirea pentru import să cadă în sarcina vânzătorului, acest lucru trebuie exprimat expres. Plata

taxelor vamale se negociază distinct şi se menţionează în contract, ca atare: „inclusiv/exclusiv taxe vamale în sarcina vânzătorului".

Clauza DEQ... poate fi utilizată numai în transporturile pe apă sau în transportul multimodal, atunci când livrarea se efectuează pe chei.

▣ DDU... Livrat, nevămuit (destinaţia convenită)

Semnificaţia acestei clauze (*Delivered Duty Unpaid*.../Franco destinaţie nevămuit...) este aceea că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de livrare în momentul în care marfa a fost pusă la dispoziţia cumpărătorului, nedescărcată din mijlocul de transport şi nevămuită la import, la locul de destinaţie convenit, în ţara de import. El îndeplineşte formalităţile vamale de export şi suportă toate costurile şi riscurile legate de aducerea mărfii până la destinaţie. Cumpărătorul suportă formalităţile vamale de import şi costurile legate de preluarea mărfii.

Condiţia de livrare DDU... poate fi utilizată în orice modalitate de transport, dar atunci când livrarea se face în portul de destinaţie, la bordul navei sau pe chei, se recomandă folosirea clauzelor DES..., respectiv, DEQ..., specifice transportului pe apă.

▣ DDP... Livrat, vama plătită (destinaţia convenită)

Semnificaţia acestei clauze „de favoare" pentru cumpărător (*Delivered Duty Payd*.../Franco destinaţie vămuit) este aceea că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de livrare a mărfii în momentul în care a pus-o la dispoziţia cumpărătorului, la locul de destinaţie convenit, vămuită pentru import, dar nedescărcată de pe mijlocul de transport. El suportă toate cheltuielile şi riscurile legate de aducerea mărfii până la destinaţie, inclusiv îndeplinirea formalităţilor vamale şi plata taxelor vamale, ca şi a altor taxe şi speze legate de import. Clauza DDP... cere maximum de obligaţii din partea vânzătorului şi nu va fi folosită decât în măsura în care acesta poate obţine licenţele de import.

Clauza DDP... poate fi utilizată indiferent de modalitatea de transport, dar atunci când livrarea se face în portul de destinaţie, la bordul navei sau pe chei, se recomandă folosirea clauzelor DES... sau, respectiv, DEQ..., mai potrivite pentru transportul pe apă.

▣ Alte clauze contractuale asociate livrării

Simultan cu negocierea condiţiilor de livrare se poate proceda la stabilirea termenului de livrare, a sistemului de livrare şi a modalităţilor de plată.

Termenul de livrare poate fi determinat în faza negocierii contractului şi înscris expres în contract sau poate fi determinabil ulterior, fie la o dată fixă, fie la o dată variabilă, legată de un eveniment viitor cert şi cunoscut părţilor. Dacă din contract rezultă că livrarea va fi efectuată într-o anumită perioadă (trimestru, lună, decadă), vânzătorul şi cumpărătorul vor avea dreptul să stabilească ulterior data exactă a livrării. Atunci când în contract nu se fac menţiuni exprese privind data livrări, se poate subînţelege un termen rezonabil, la aprecierea vânzătorului.

Sistemul de livrare se referă la calendarul livrărilor. Expediţia se poate face fie global, fie în tranşe succesive, eşalonate în timp. În principiu, dacă vânzătorul nu-şi respectă obligaţiile cantitative şi calitative, conform cu calendarul livrării, cumpărătorul are dreptul să rezilieze contractul.

▣ Modalităţi de plată

Modalitatea de plată priveşte mecanismul prin care se convine ca documentele care atestă livrarea să-i fie transmise cumpărătorului. În schimbul documentelor, acesta urmează să plătească preţul convenit sau să se angajeze printr-un instrument de plată că va plăti ulterior. În stabilirea modalităţii de plată se procedează la alegerea tipului de operaţiune şi tehnică de plată, a controlului bancar şi a circuitului documentelor prin intermediul cărora creditorul încasează

BCU / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de la debitor sumele datorate ca urmare a tranzacţiilor comerciale internaţionale.

Derularea operaţiunilor de plăţi internaţionale este reglementată prin „Regulile şi uzanţele internaţionale uniforme privind creditele documentare" şi „Regulile uniforme pentru incasso-uri" elaborate de Camera de Comerţ Internaţional de la Paris.

Cele mai cunoscute modalităţi de efectuare a plăţilor internaţionale sunt: creditul documentar (acreditivul documentar şi scrisoarea de credit), incasso-ul documentar şi ordinul de plată.

Creditul documentar cunoaşte, în principal, două forme: acreditivul documentar şi scrisoarea de credit comercial.

Acreditivul documentar funcţionează pe baza angajamentului unei bănci de a vărsa, la ordinul cumpărătorului, o sumă de bani către vânzător, într-un interval de timp determinat, contra remiterii documentelor care dovedesc că marfa a fost expediată. Prin acest mecanism, vânzătorul obţine garanţia încasării contravalorii mărfii livrate, iar cumpărătorul obţine garanţia recepţionării mărfii.

Scrisoarea de credit reprezintă o modalitate de plată prin care banca emitentă se angajează să efectueze plata, în mod irevocabil, dar cu respectarea condiţiilor cuprinse în textul scrisorii. Este emisă de banca cumpărătorului, la ordinul clientului său şi adresată în mod expres vânzătorului, pe care îl autorizează să tragă cambii la vedere sau la termen. Banca se angajează să onoreze cambiile prin plată sau prin acceptare, cu condiţia ca odată cu tratele să-i fie prezentate documentele care atestă expedierea mărfii. Scrisoarea de credit este domiciliată întotdeauna în străinătate, în ţara cumpărătorului sau într-o ţară terţă, astfel încât vânzătorul (exportatorul) trebuie să aştepte plata (să crediteze) până la sosirea documentelor la sediul băncii emitente.

Incasso documentar constă în aceea că importatorul (cumpărătorul) acceptă plata documentelor remise de exportator (vânzător) prin intermediul băncilor ambilor parteneri.

Derularea unei operaţiuni de incasso documentar presupune următoarele faze:

- vânzătorul obţine documentele care atestă livrarea;
- banca vânzătorului verifică documentele şi le transmite băncii cumpărătorului;

- banca cumpărătorului remite documentele clientului său contra plată sau acceptare la plată („documente contra acceptare") şi creditează contul băncii vânzătorului cu aceeaşi sumă cu care-l debitează pe cel al cumpărătorului, pe baza instrucţiunilor acestuia ;
- cu documentele trimise de vânzător prin bancă, cumpărătorul intră în posesia mărfii livrate.

Ordinul de plată reprezintă dispoziţia dată de clientul unei bănci de a plăti o sumă determinată în favoarea altei persoane, în vederea stingerii unei obligaţii băneşti. Plata propriu-zisă se realizează prin filiera unor conturi bancare. Pentru că ordinul de plată este un document revocabil de către cel care l-a emis, el nu prezintă o garanţie suficientă în vânzarea internaţională. O scrisoare de garanţie bancară poate fi garanţia necesară în astfel de cazuri.

Scrisoarea de garanţie bancară este un înscris prin care banca garantă se angajează în mod irevocabil sa plătească creditorului suma indicată expres în scrisoare, în cazul în care debitorul nu-şi achită obligaţia de plată în termen.

▣ Documente uzuale

Documentele utilizate în derularea operaţiunilor de acreditiv documentar sunt : factura, documentul de recepţie cantitativă, procesul-verbal de recepţie calitativă, buletinul de analiză, certificatul de origine, certificatul de garanţie, documentul de transport, documentul de asigurare a mărfii, specificaţiile de ambalaj şi de descriere a mărfii şi, după caz, certificatul fitosanitar, sanitar-veterinar şi altele.

Factura este documentul în baza căruia se determină contravaloarea mărfii livrate. Se întocmeşte pe numele cumpărătorului şi cuprinde : descrierea mărfii, preţul unitar, valoarea totală, condiţia de livrare, date despre documentele de încasare, expediere şi asigurare etc.

Documentul de recepţie calitativă este emis de instituţii specializate sau persoane agreate de cumpărător.

Certificatul de origine face dovada provenienţei mărfii ; cumpărătorul îl poate folosi în operaţia de vămuire.

BCU "ION CREANGĂ" UNIVERSITY LIBRARY

Certificatul de garanţie a greutăţii este un document emis de organisme specializate în controlul şi recepţia mărfurilor (în vrac) aflate în trafic internaţional, prin care se garantează acoperirea oricărei pierderi în greutate suferită de marfă în timpul transportului.

Conosamentul este documentul de transport pe apă şi de recepţie a mărfii livrate, emis în cel puţin două exemplare originale negociabile şi un număr de copii nenegociabile. Numărul exemplarelor negociabile constituie un element menţionat obligatoriu pe conosament şi, de regulă, banca sau cumpărătorul nu achită marfa până nu intră în posesia tuturor originalelor.

Duplicatul frahtului internaţional (al scrisorii de trăsură internaţionale) este un document emis de transportatorul feroviar din ţara vânzătorului prin care se confirmă expedierea mărfii. Termenul de încărcare şi expediţie luat în considerare de bancă este cel al ştampilei gării aplicate pe duplicatul de fraht. Poate fi adresat cumpărătorului, unei case de expediţie sau unei bănci.

Scrisoarea de transport aerian (conosament aerian) se întocmeşte în trei exemplare, din care originalul însoţeşte livrarea, duplicatul merge la bancă şi exemplarul al treilea rămâne la vânzător.

Adeverinţa de expediţie este un document eliberat de casa de expediţie, prin care se confirmă expedierea mărfii, tranzitarea frontierei sau sosirea la destinaţie a mărfii.

Poliţa de asigurare este documentul care atestă asigurarea mărfii livrate, cu indicarea precisă a riscurilor acoperite.

Pe scurt, cam atât despre negocierea condiţiilor de livrare, a termenului de livrare şi modalităţilor de plată. Detaliile şi dedesubturile concrete se pot învăţa cu adevărat numai practicând.

BCU IAŞI / CENTRUL DE RESURSE UNIVERSITARE

CAPITOLUL X

Rutină şi creativitate în vânzări

„Clienţii tăi tânjesc după comunicare.
Arată înţelegere faţă de dorinţele lor,
compasiune faţă de necazuri, admiraţie
faţă de idei şi vei câştiga."
(Dale Carnegie)

Vânzătorul este omul din linia întâi. Prin el ia clientul contact cu afacerea. E omul din tranşee, care reprezintă firma. Dacă vânzătorul este bun, firma este văzută bine. Dacă este penibil, firma este văzută rău. Comportamentul, şarmul, diplomaţia şi abilitatea de comunicare şi negociere a agenţilor de vânzări sunt elemente decisive pentru succesul afacerii. Americanii spun *sales force*, iar francezii *force de vente* tocmai pentru că vânzătorii sunt forţele care pun sistemul în mişcare.

Vânzătorul este vârful de lance prin care firma atinge şi orientează clientul către scopul dorit, dar vânzarea eficace şi vânzătorul bun nu apar din senin. Nu poate fi oricine vânzător eficace. Este nevoie de calităţi înnăscute şi de pregătire bună. Forţele de vânzare trebuie create şi formate cu grijă, pentru că sunt decisive pentru profitabilitatea afacerii.

Operaţiunile de vânzare sunt extrem de diverse. În multe dintre ele, rutina şi îndemânarea pot fi necesare şi suficiente. În şi mai multe însă este nevoie de abilităţi de comunicare şi de efort creativ. De la rutină la creativitate, se poate vorbi de trei categorii de vânzători.

BCU LIBRARY

▣ Vânzătorul rutinier

Casiera şi supraveghetorul din magazinul alimentar, plasatoarea de la teatru sau vânzătorul de îngheţată sunt exemple tipice de vânzători rutinieri. Ei repetă continuu operaţii ce se impun de la sine. Treaba loc poate fi făcută şi de robot. Vânzătorii se află în contact cu clientul, dar practic nu pot negocia condiţiile vânzării. Natura repetitivă a muncii lor nu-i fereşte însă de întrebările şi reclamaţiile clienţilor.

Pentru meseria de vânzător rutinier ajunge o persoană agreabilă, amabilă, cu zâmbetul pe buze, care să fie conştientă de faptul că cel care-i plăteşte salariul este, în cele din urmă, clientul.

▣ Vânzătorul creativ

În ultimii ani, mediul comercial a evoluat enorm, iar ritmul schimbărilor este devastator pentru cei care ţin la vechile „tabieturi". Vânzătorilor rutinieri le este tot mai greu să ţină pasul cu noutăţile. Concurenţa tot mai dură şi clienţii tot mai pretenţioşi solicită abilităţi şi cunoştinţe speciale din partea vânzătorilor. Comportamentul meschin şi tehnicile de vânzare rudimentare nu mai sunt suficiente.

Vânzătorul nu mai are doar rolul de a prelua comanda clientului şi a o îndeplini cu precizie şi profesionalism. Asta poate face şi un câine dresat. Dacă este ingenios şi foloseşte imaginaţia şi puterea de convingere, vânzătorul creativ poate sugera clientului noi oportunităţi de cumpărare, pentru a creşte vânzările. Dacă nu are clasă, nu reuşeşte acest lucru. În plus, îşi irită clienţii şi, cu timpul, îi pierde.

Un vânzător creativ trebuie, mai întâi, să facă un serviciu rapid şi precis, pentru a câştiga simpatia clientului. Apoi, trebuie să aibă o înfăţişare plăcută, să aibă bun-simţ, să ştie când să tacă şi când să vorbească. Fizionomia, mimica, gestica şi limbajul său trebuie să degaje onestitate şi respect faţă de client. Când găseşte clientul potrivit, nu strică nici puţină îndrăzneală; sugestiile şi recomandările sale trebuie să aducă vânzări în plus.

Un vânzător bun se pune în locul clientului, încearcă să gândească şi să simtă ca el. Dacă ia banii clientului, fără să-i dea

suficientă satisfacţie în schimbul lor, clientul nu-i va mai călca pragul. Din contra, dacă clientul simte ajutorul dat de sfaturile şi sugestiile vânzătorului, el devine fidel.

▣ Managerul de vânzări

Dincolo de efortul vânzării rutiniere şi creative, managerul de vânzări are nevoie şi de o anumită capacitate de coordonare şi formare a personalului de vânzare. Şefii de sală, şefii de raion, şefii de local, directorii de magazin, supervizorii regionali şi directorii de vânzări nu mai pot fi recrutaţi şi numiţi la întâmplare. În cazul lor, efortul de vânzare trebuie dublat de un efort de management. Ei trebuie să ştie să lucreze cu oamenii proprii şi să negocieze cu clienţii. Un vânzător manager lipsit de inteligenţă, de tact, de creativitate sau de educaţie va strica toată echipa de vânzări. În cel mai bun caz, îi va pierde pe vânzătorii buni.

Un vânzător manager creativ va putea deveni motorul forţelor de vânzare şi va face ca întreg personalul de vânzări să fie creativ, măcar din când în când.

▣ Procesul de vânzare

Atunci când vânzătorul îl ajută pe client să cumpere, în fapt, el se ajută pe sine să câştige mai mult. A pierde un client înseamnă a pierde nişte bani. Când înţelege clar acest lucru, vânzătorul se află deja pe drumul cel bun.

Actul de vânzare nu este deloc o operaţie simplă, un moment izolat în timp, aşa cum pare la prima vedere. Este vorba, în fapt, de un proces de vânzare, derulat în mai multe faze succesive. Parcurgerea corectă a acestora înseamnă 9 paşi mari către succesul vânzărilor:

1) instruirea înainte de primul client;
2) prospectarea clientelei;
3) contactul cu clientul;
4) nevoile clientului;

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

5) prezentarea ofertelor;
6) rezolvarea obiecţiilor;
7) vânzarea efectivă;
8) sugestii pentru vânzări suplimentare;
9) servicii după vânzare.

Forţele de vânzare şi, în general, comercianţii trebuie să cunoască, să respecte şi să exerseze operaţiile specifice fiecărei secvenţe a procesului de vânzare. Acest lucru poate fi vital pentru afacere, adesea înseamnă chiar diferenţa între succes şi faliment.

▣ *Instruirea înainte de primul client*

Tot aşa cum un constructor bun nu va ridica o casă fără o fundaţie solidă, un comerciant abil nu-şi va plasa personalul de vânzare la post înainte de a-l învăţa lecţia vânzărilor eficiente.

În primul rând, vânzătorul va trebui să cunoască regulamentul de ordine interioară, manualul de vânzări al firmei, procedurile şi politica după care se conduce afacerea. Sarcina managerului este aceea de a le afişa şi discuta cu oamenii săi.

În al doilea rând, vânzătorii vor cunoaşte perfect funcţionarea echipamentului din dotare, fie că este vorba de cântar, casă de marcat, frigider, scaner sau calculator. Este inadmisibil ca vânzătorul să înveţe modul de funcţionare al echipamentului, în timp ce clientul aşteaptă restul sau cere lămuriri.

În al treilea rând, vânzătorul trebuie să cunoască piaţa şi clientela sa. El trebuie să înţeleagă stilul de viaţă al clienţilor, să afle câte ceva despre veniturile, ocupaţia şi educaţia lor. Trebuie să le cunoască limbajul şi obiceiurile de cumpărare şi consum, preferinţele şi lucrurile care i-ar putea mulţumi pe cei importanţi.

În al patrulea rând, vânzătorul trebuie să cunoască perfect produsul sau serviciul pe care-l oferă clientului. O prezentare competentă, optimistă şi o mică demonstraţie asupra produsului pot fi argumente puternice în faţa clientului. Electrocasnicele, de pildă, pot fi vândute mai uşor de cineva de „meserie", care poate răspunde competent la întrebările clientului. Un vânzător de confecţii şi accesorii de modă va câştiga mai uşor clienţii, dacă va fi informat asupra modei, caselor de creaţie şi producătorilor din branşă.

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

Astfel de cunoştinţe pot fi dobândite la cursuri şi şedinţe speciale de instruire şi formare a forţelor de vânzare. Patronii şi managerii trebuie să ajute şi să încurajeze acest proces.

▣ *Prospectarea clientelei*

În esenţă, a prospecta clientela înseamnă a nu aştepta să dea cumpărătorul telefon sau să vină la magazin, ci a ieşi în întâmpinarea lui, preluând iniţiativa unui contact. Pe această cale, pot fi cuceriţi clienţi noi şi păstraţi clienţii curenţi.

Prospectarea începe cu găsirea indiciilor sau pistelor de vânzare. Un indiciu este numele unei persoane sau al unei organizaţii care ar putea deveni client. De pildă, poţi afla din presă sau din vecini că cineva se căsătoreşte sau îşi schimbă apartamentul. Cunoştinţele personale şi sugestiile clienţilor mulţumiţi pot fi o sursă bună de indicii de cumpărare.

Cel mai folosit este apelul telefonic: „Alo, bună ziua, doamnă Popescu! V-am deranjat ca să vă spun că am primit chiar acum o nouă colecţie de rochii. În timp ce despachetam, am văzut câteva care m-au dus cu gândul la dumneavoastră".

Prospectarea periodică a clienţilor permanenţi dă rezultate bune, iar agenţii comerciali trebuie instruiţi şi încurajaţi să facă acest lucru, fără să abuzeze de el. Ce-i prea mult strică. Dacă se exagerează, clienţii devin suspicioşi, au impresia că au fost luaţi de fraieri.

Provocarea şi ofertarea pe Website şi prin mailing pe Internet înseamnă un nou şi vast canal de comunicare cu clientela. Comerţul electronic reclamă însă competenţe noi pentru oamenii din vânzări.

Razia comercială este o cale bună de prospectare şi presupune contactarea sistematică a tuturor potenţialilor clienţi dintr-o arie geografică. Poate fi realizată prin telefon sau prin vizite la domiciliu. Vizitele neanunţate pot fi întâmpinate cu o reacţie ostilă, motiv pentru care se poate plasa un fluturaş în cutia poştală clasică şi electronică sau da un telefon înainte de vizită.

Surse bune de indicii pot fi asociaţiile de locatari, şcolile, grădiniţele, poştaşii, angajaţii din serviciile publice şi diverşi agenţi specializaţi în activităţi de marketing.

◙ *Contactul cu clientul*

Prima impresie contează imens. Primele secunde, primele gesturi, primele cuvinte sunt, de regulă, decisive pentru maniera în care se vor desfăşura negocierea şi vânzarea. Salutul, zâmbetul, fizionomia, postura, gesturile şi expresia verbală a vânzătorului pot demara sau nu vânzarea într-o notă pozitivă şi optimistă.

Crisparea, iritarea, mutra acră şi prezenţa dezagreabilă alungă clientul înainte ca acesta să vadă marfa.

Prima comunicare poate fi un contact la rece. O primă impresie bună nu este suficientă. Politicoşi pot fi mulţi. Dacă rămân banali şi stereotipi, dacă folosesc rigid şi convenţional diverse clişee comportamentale, ei nu ajung prea departe.

De pildă, unul dintre clişeele uzuale de deschidere a comunicării, folosit de un vânzător politicos, dar mediocru, este de genul: „Pot să vă ajut cu ceva?". De cele mai multe ori, clientul răspunde: „Nu, mulţumesc. Mă uitam doar".

Este un ritual stereotip, pe care clientul îl aude de prea multe ori. Devine banal şi atrage tot un răspuns stereotip, care închide comunicarea. Nu denotă creativitate, nu lasă loc de continuare.

Fiecare client trebuie tratat ca o individualitate aparte. O introducere care lasă comunicarea deschisă poate fi în genul: „Îmi permiteţi să vă însoţesc câţiva paşi...". Continuarea poate fi mai consistentă şi mai profitabilă pentru vânzător.

Dacă vânzătorul este ocupat cu un client, în timp ce altul stă la rând, prima sa replică în momentul în care devine disponibil va fi una de genul: „Vă mulţumesc că aţi avut amabilitatea să aşteptaţi. Sunt la dispoziţia dvs.". De regulă, contactul inteligent, curtenitor şi creativ duce la creşterea semnificativă a vânzărilor.

◙ *Nevoile clientului*

Clientul este mai sensibil unde-l doare mai tare. Inevitabil, cea mai importantă dintre nevoile sale este şi cea mai sensibilă coardă la persuasiunea vânzătorului.

Vânzătorii buni stăpânesc perfect acest secret. Încă la primul contact, se focalizează pe descoperirea problemelor clientului, chiar

pe cea mai importantă dintre ele. Ei ştiu că nimeni nu vinde produse, ci doar soluţii la problemele clientului. Dacă află problemele clientului, pot găsi soluţii convingătoare. Primul pas înţelept vizează întrebările pe adresa nevoilor clientului.

Întrebările vânzătorului trebuie să detecteze *motivele de cumpărare* ale clientului şi să clarifice tipul de nevoi şi probleme, momentul şi locul apariţiei, urgenţa rezolvării, persoana care ia decizia. Cunoaşterea *motivelor de cumpărare* permite propunerea de oferte care vin în întâmpinare. În plus, întrebările trezesc şi menţin interesul clientului pentru negociere. Secretul descoperirii nevoilor clientului poate fi adâncit prin lectura capitolului dedicat tehnicilor curate şi trucurilor murdare de persuasiune şi influenţare.

◙ *Prezentarea ofertelor*

Atunci când prezintă clientului produsele şi serviciile sale, agentul de vânzări trebuie să ştie că, de fapt, clientul caută avantaje, iar nu nişte simple obiecte. El nu trebuie să prezinte marfa, ci avantajele pe care le aduce aceasta. Când înţelege că obţine avantaje, clientul cumpără mai uşor.

„Acest detergent dă strălucire şi nu atacă mâinile", „Acest costum vă pune în valoare umerii şi talia" sau „Această pălărie vă conferă prestanţă" sunt doar câteva exemple de prezentare a avantajelor pe care clientul le poate obţine de la un produs sau altul. Regula regulilor de convingere a clienţilor este: „Vindeţi avantaje!".

Există multe alte reguli simple de prezentare eficace a ofertelor.

Limitarea posibilităţilor de alegere este necesară atunci când clientul are la dispoziţie prea multe variante de cumpărare. Problema este redată pe larg în capitolul privind tehnica şi trucul.

Implicarea clientului se obţine prin demonstraţii, probe şi degustări care excită cât mai generos organele de simţ ale cumpărătorului. De pildă, dacă clientul doreşte un ventilator, i se va propune să-l pună în funcţiune şi să asculte cât de silenţios este. Va fi rugat să schimbe singur vitezele. În acest mod, el se ataşează mai uşor de produs. Alimentele pot fi gustate. Ţesăturile pot fi pipăite. Ceasul poate fi pus la mână. Haina poate fi probată ş.a.m.d. Dacă se va convinge că-i vin bine, clientului îi va fi greu să vadă cum le puneţi înapoi în

cutie. Florăreasa întinde buchetul şi îmbie clientul cu mirosul şi frumuseţea florilor. Secretul este redat pe larg în capitolul privind tehnica şi trucul.

Expunerea captivantă se obţine prin ordine, curăţenie, nota de spectaculos şi inedit, dar şi prin respectarea câtorva reguli şi tehnici de aranjare a rafturilor, ambalajelor, afişelor şi etichetelor. Expunerea eficace este cea care trezeşte şi menţine trează atenţia clientului. Regula de bază spune „Totul la vedere" şi este folosită aproape instinctiv de vânzătorii de stradă.

Se recomandă ca rafturile verticale să fie înalte şi înguste. Fiecare raft trebuie să prezinte alt produs sau altă marcă. În acest mod, clientul este obligat să încetinească paşii şi să se lase expus la un număr mai mare de stimuli emişi de culoare, formă, ambalaje, etichete etc.

Dacă rafturile sunt organizate pe orizontală, ele vor putea fi mai lungi, dar se va proceda la o netă diferenţiere pe verticală. Produsele şi mărcile uzuale, cu preţuri joase, cunoscute şi căutate de cumpărători vor fi expuse la nivelul gleznei şi genunchiului sau, eventual, foarte sus. Produsele noi, cu preţuri mari, aflate în plină campanie promoţională, vor fi expuse la nivelul pieptului şi al ochilor. Cu alte cuvinte, sunt „băgate pe gât".

În toate cazurile, expunerea trebuie să fie creativă, familiară şi funcţională. Diversele piese ale unui set de bucătărie, de exemplu, pot fi expuse în faţa clientului într-o ordine aproximativă a utilizării lor, dar într-o manieră familiară, atractivă şi uşor de remarcat. Sticlele de băuturi scumpe, de exemplu, pot fi expuse ca în barul unei persoane rafinate, cu pretenţii şi posibilităţi mari.

Pentru a reuşi o expunere eficace, vânzătorul trebuie să se pună în locul clientului şi să se întrebe ce şi cum i-ar plăcea să vadă din această poziţie. Întrebarea pe care şi-o va adresa va fi una de genul: „Dacă aş fi client, ce mi-ar plăcea să văd aici?".

Este evident că acest lucru poate fi accesibil doar vânzătorilor educaţi şi rafinaţi. Atât timp cât majoritatea patronilor vor recruta personalul de vânzare în funcţie de modestia salariului cerut şi nu în raport cu personalitatea şi educaţia lor, toate acestea rămân simple idealuri.

Adaptarea mesajului în funcţie de client reprezintă o altă mare cerinţă a prezentării eficace a ofertelor.

Clienţi diferiţi au sensibilităţi diferite. În plus, ei au niveluri de educaţie şi venituri diferite. Clienţi diferiţi nu pot fi abordaţi cu acelaşi tip de mesaj, devenit clişeu invariabil. Clientul este sensibil la mesajul personalizat, adaptat condiţiei sale sociale şi culturale. Secretul este redat pe larg în capitolul privind tehnica şi trucul de persuasiune şi influenţare.

▣ *Rezolvarea obiecţiilor*

Rezolvarea obiecţiilor formulate de client poate fi o probă dificilă pentru vânzător. Este bine de ştiut că atunci când clientul începe să facă obiecţii, vânzarea se află deja pe direcţia bună. Obiecţia clientului este un semn sigur că el are intenţia să cumpere. Între tehnicile utile amintim: a) tehnica „Da..., dar", b) tehnica contraîntrebărilor, c) tehnica reformulării, d) tehnica replicii directe etc. Secretul lor este redat pe larg în capitolul privind persuasiunea şi influenţarea.

▣ *Vânzarea efectivă*

Vânzătorul bun se implică în decizia de cumpărare a clientului. El ştie că aceasta este luată, doar în aparenţă, numai de cumpărător. Grăbirea şi încheierea efectivă a vânzării pot fi asistate şi conduse de vânzător, fără să-şi dea seama clientul de acest lucru. Mulţumit de ajutorul dat în luarea deciziei de cumpărare, clientul îi va rămâne recunoscător. Talentul şi inspiraţia vânzătorului trebuie dublate de însuşirea unor tehnici de vânzare simple şi eficace precum: 1) oferirea de alternative; 2) oferta de servicii; 3) oferta de stimulente; 4) tehnica „cumpăraţi acum!" şi 5) acroşajul sentimental. Secretul acestora poate fi descifrat cu ajutorul capitolului privind tehnica şi trucul.

▣ *Sugestii pentru vânzări suplimentare*

Odată ce clientul a cumpărat produsul pentru care venise la magazin, nu înseamnă deloc că vânzarea s-a sfârşit şi din punctul de vedere al vânzătorului. Abia în acest moment, un vânzător talentat îşi poate exersa puterea sa de convingere şi influenţare a clientului, prin sugestionarea unor cumpărături suplimentare.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cercetările au dovedit că vânzările pot creşte cu 25% prin folosirea sugestiilor pozitive de vânzare suplimentară. De regulă, după satisfacţia primei cumpărături, clientul intră într-o uşoară stare de euforie şi este predispus să mai guste din plăcerea de a cumpăra.

Esenţial este modul în care vânzătorul ştie să sugestioneze cumpărătorul. În mod obişnuit, auzim expresii banale de genul: „Mai doriţi ceva?" sau „Pot să vă mai ofer ceva?". Este vorba de nişte simple clişee care nu mai folosesc la nimic, pentru că nu reprezintă nişte sugestii de vânzare pozitive şi concrete. O sugestie pozitivă este aceea care aduce un avantaj clientului. De pildă, dacă clientul a cumpărat un costum, a-i face o sugestie pozitivă înseamnă a-i arăta ce bine i s-ar potrivi o anumită cravată, o cămaşă sau o pereche de pantofi. Procedând aşa, nici nu mai este nevoie să-i spui „Cumpără!", pentru simplul motiv că, dacă poate, o face de la sine. Un vânzător creativ şi cu tact aduce articolul sugerat şi îl arată clientului.

S-a constatat că majoritatea clienţilor acceptă cu plăcere şi chiar cu recunoştinţă orice sugestie competentă şi de bun-simţ. Aceste sugestii îl scutesc pe client de o altă ieşire după o cumpărătură la care încă nu s-a gândit.

Cel mai uşor de provocat cumpărătura suplimentară este atunci când produsul sugerat vine să completeze produsul de bază deja cumpărat şi are preţul de cel mult 25% din preţul acestuia.

Dacă sugestia de cumpărare suplimentară este prea scumpă, clientul nu mai reacţionează favorabil.

În orice caz, sugestiile competente şi inspirate pentru cumpărături suplimentare câştigă încrederea clientului şi sporesc prestigiul firmei.

◙ *Servicii după vânzare*

Dacă nu ne-ar interesa fidelitatea clientului şi părerea lui despre produsul oferit şi despre firma noastră, poate că nu ar avea importanţă ce se mai întâmplă după ce am încheiat vânzarea. Dar avem nevoie de client şi după ce a cumpărat, iar ceea ce va spune el altor clienţi poate fi foarte important.

Atitudinea şi serviciile postvânzare încep în momentul în care se mulţumeşte clientului pentru cumpărătura făcută. I se poate adresa şi invitaţia de a reveni în magazin şi poate fi felicitat pentru alegerea

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

făcută. Important este ca formulele de final să fie adresate cu afecţiune şi entuziasm. Pentru asta, nu-i suficient să fie exersate ca o replică dintr-o piesă de teatru, ci este nevoie ca vânzătorul să-şi iubească meseria şi să conştientizeze importanţa unei relaţii personalizate cu clientul. Când formula de final este convingătoare, clientul pleacă într-o notă optimistă care creşte şansele de a reveni.

Aceste formule de încheiere sunt încă prea puţin folosite în România. În plus, acolo unde formula de final este folosită într-o manieră automată şi convenţională, ea nu obţine efectul dorit.

Atitudinea după vânzare nu se opreşte doar la salut şi la formula de final. Ea priveşte furnizarea tuturor serviciilor şi facilităţilor promise clientului. De pildă, dacă livrarea mobilierului trebuia să aibă loc înainte de sfârşitul săptămânii, vânzătorul nu va pleca în weekend până nu-şi va onora promisiunea. Dacă a intervenit ceva neaşteptat, va fi anunţat clientul ş.a.m.d.

S-a constatat că magazinele care au o reputaţie bună în privinţa legăturilor şi serviciilor după vânzare obţin comenzi suplimentare de până la 12-15% din vânzări.

Un atelier de curăţat covoare, de pildă, obişnuia să-şi sune clienţii la telefon după 48 de ore de la prestarea serviciului pentru a-i încredinţa că totul este în regulă, curăţarea s-a făcut excelent cu materiale ecologice, printr-o tehnologie tradiţională complet inofensivă etc. Impactul acestei acţiuni s-a dovedit foarte bun şi a câştigat bunăvoinţa şi fidelitatea clienţilor.

▣ Ce înseamnă a fi un „vânzător bun" ?

După o clasică teză a lui Schopenhauer, în linii mari, calitatea unei fiinţe umane poate fi apreciată prin trei dimensiuni şi laturi ale existenţei sale: a) ceea ce *este*, b) ceea ce *reprezintă* şi c) ceea ce *are*.

Fiecare firmă viabilă trebuie să recruteze şi să formeze acei agenţi comerciali care posedă acele trăsături care-i pot face eficienţi în munca lor. În plus faţă de multe alte activităţi, munca de vânzător reclamă trăsături fizice şi mentale care merită o abordare mai precisă.

⊡ *Calităţile fizice*

Vânzătorul de succes nu trebuie să fie neapărat înalt, frumos şi cu ţinută atletică, dar trebuie să se integreze, sub aspect fizic, mediului în care se face vânzarea.

Indiferent de mediul în care are loc contactul cu clientela, *aspectul fizic* şi aparenţa îngrijită rămân întotdeauna importante. Cerinţele privind aspectul fizic variază mult în funcţie de mediul afacerii. Într-o staţiune turistică, de exemplu, un vânzător zvelt va fi mai potrivit decât unul obez. Într-un bar, un anumit gen de vânzătoare va fi mai potrivit decât altul ş.a.m.d.

Îmbrăcămintea vânzătorului este la fel de importantă ca şi aspectul fizic. Unei vânzătoare îmbrăcate demodat şi fără gust nu-i va fi uşor să vândă clienţilor articole vestimentare de ultimă modă, într-un magazin de confecţii. Un barman sau un şef de sală îmbrăcat neglijent şi cu aspect neîngrijit va pierde jumătate din clienţii cei mai buni.

În ceea ce priveşte *igiena personală* a agenţilor de vânzări, gradul de atragere sau respingere al clientelei poate întrece toate aşteptările. Mirosul urât, respiraţia grea, hainele slinoase, pantofii jerpeliţi, mâinile neîngrijite, transpiraţia palmelor etc. sunt tot atâtea motive pentru a pierde clienţii şi vânzările. Toate aceste aspecte sunt probleme serioase, dar delicate, care trebuie tratate cu tact de către patroni sau manageri.

Un manager din sectorul comercial trebuie să ţină sub strictă observaţie igiena şi aspectul personalului de vânzare. Când este necesar, trebuie să se întreţină confidenţial şi să sfătuiască cu tact personalul care ridică astfel de probleme.

Imaginaţi-vă că mergeţi la magazin să cumpăraţi alimente uşoare, dietetice şi cu puţine calorii. Un vânzător obez, transpirat şi cu miros greu se oferă să vă ajute. Nu-i deloc amuzant, nu-i aşa? Aşa vor reacţiona şi clienţii dvs. dacă nu veţi lua în serios problema aspectului fizic şi a igienei personale a forţelor de vânzare din firma dumneavoastră.

BCU "LUCIAN BLAGA" LIBRARY

⊙ *Calităţile intelectuale*

Sub această denumire, pot fi înmănuncheate câteva caracteristici psihice şi morale pe care managerul trebuie să le sădească şi urmărească în comportamentul agenţilor de vânzări.

Înţelepciunea sau „maturitatea" vânzătorului este o însuşire mentală care sintetizează aspecte legate de inteligenţa, bunul-simţ, educaţia, cultura şi autocontrolul unei persoane. Indiferent de vârstă, un vânzător „înţelept" ştie că nu este profitabil să intre în contradicţie şi, cu atât mai mult, în conflict cu clientela. El ştie că firma sa şi conducerea acesteia nu trebuie denigrate în faţa clienţilor. De fapt, nici concurenţa nu trebuie denigrată. Produsele concurenţei nu trebuie, nici ele, vorbite de rău. În general, atitudinile negativiste fac impresie proastă şi îndepărtează clienţii.

Tactul este un fel de simţ al măsurii şi al fineţii în comportament. El poate conduce la adoptarea unor atitudini şi efectuarea unor acţiuni corecte în relaţiile cu clienţii.

Un vânzător cu tact este acela care acordă o mare consideraţie impactului pe care îl provoacă cuvintele, gesturile şi acţiunile sale asupra clientelei. Lipsa de tact înseamnă contrariul.

Pentru a exemplifica ceea ce numim „lipsă de tact", mulţi autori americani recurg la exemplul copilului care se joacă, aparent de capul lui, într-un magazin de articole pentru copii. Vânzătorul de la raionul de jucării se apropie şi interpelează copilul într-o manieră grosolană: „Termină cu joaca, copil prost crescut! Caut-o pe mă-ta să te ducă acasă!". Mama copilului era preşedintele unui aşezământ pentru copii şi cea mai importantă clientă a magazinului. Ea se afla chiar în spatele vânzătorului. Imaginaţi-vă care a fost reacţia ei şi ce anume a simţit mama faţă de acel magazin căruia îi adresa comenzi substanţiale de peste zece ani! S-a pierdut cel mai bun client, acest fapt având consecinţe destul de proaste pentru întreaga afacere.

Atitudinea vânzătorului priveşte, între altele, predispoziţia sa de a reacţiona într-o anumită manieră la cele mai multe dintre diversele situaţii în care este pus de clientelă.

Problema atitudinii începe de la ţinuta şi postura corpului, de la expresia feţei şi felul de a privi clientul şi merge până la maniera de a se comporta în situaţii critice. Un bun vânzător va manifesta

atitudini pozitive faţă de clienţi, faţă de firmă, produse, colegi şi faţă de manageri. Va afişa optimism şi va evita cuvintele şi situaţiile stresante. Va fi doritor să accepte sugestii, să înveţe de la ceilalţi şi, în mod cu totul special, să înveţe de la clienţi. Va avea răbdare şi nu va manifesta teamă faţă de efortul la care îl poate supune un client sau altul. Nu-l va lua pe Al Bundy drept model!

Trebuie ştiut că atât atitudinile pozitive, cât şi cele negative sunt contagioase, dar cele negative şi pesimiste se răspândesc mai uşor. Sursele de contaminare cu astfel de atitudini trebuie depistate şi rezolvate la timp. Atitudinea negativistă a personalului conduce, de regulă, la scăderea lentă a vânzărilor şi, pe termen lung, la faliment sigur.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL XI

Negociatorul

- *Nu cere fără să oferi, dar nici nu oferi fără să ceri !*

Nu ştiu alţii cum sunt, dar eu unul nu prea m-am născut cu harul de a fi mare negociator. Aş fi vrut eu ! Ca să umplu golul, m-am aşternut pe treabă. Am citit o grămadă de cărţi despre manipulare, retorică, negociere, diplomaţie şi vânzări. Am parcurs un sofisticat labirint de formare în lumea largă. M-am antrenat şi am experimentat pe la case mari. Degeaba ! Am obţinut doar progrese modeste.

Ca să fi ajuns mare negociator, ar fi trebuit să mă fi născut bun 100% pentru treaba asta. Născut şi făcut, deopotrivă. Educat anume, încă din copilăria timpurie. De-ar fi fost să fie aşa, astăzi n-aş perora prin săli de curs şi n-aş scrie tablete prin ziare sau cărţi despre negociere. Aş negocia pe bune afaceri mari, tratate şi acorduri sau încâlcite iţe diplomatice.

▣ Personalitatea negociatorului

Adevărul este că a negocia bine ţine mai curând de artă, de talent şi vocaţie, decât de ştiinţă. Negocierea cere intuiţie, spontaneitate, empatie, răbdare, putere, perspicacitate, farmec personal şi alte însuşiri primite sau nu ca zestre nativă. Arta de a negocia ţine în mod profund de structura de personalitate, de temperamentul şi caracterul fiecărei persoane. Negociatorul rasat se naşte cu abilitatea de a comunica empatic şi persuasiv, de a se putea identifica afectiv cu emoţiile şi sentimentele interlocutorului.

Empatia este fenomenul de rezonanţă emoţională şi afectivă care, într-un mod subtil, dificil de conştientizat, asigură baza comunicării interpersonale şi a înţelegerii psihologice spontane a celuilalt (Sillamy,

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1996). Aceasta înseamnă incomparabil mai mult decât a cunoaşte din cărţi psihologia umană sau a-ţi însuşi şcolăreşte fel de fel de trucuri, tehnici, tactici şi strategii de negociere.

Pe de altă parte însă, la fel de adevărat este şi faptul că cineva născut înzestrat nu devine un bun negociator cu una, cu două, fără a parcurge un lung proces de şlefuire, învăţare, formare şi experimentare, fără a-şi însuşi secretele retoricii, ale logicii, ale argumentării, ale psihologiei şi comunicării interpersonale. Zestrea nativă nu face mulţi bani fără ştiinţa de a negocia. Peste vocaţia înnăscută intervin amprenta mediului, educaţia, formarea, experienţa de viaţă, efortul personal, încercarea şi eroarea etc., care se depun în straturi succesive, şlefuind personalitatea nativă. Dacă sunt puternice şi de durată, influenţele externe pot modifica semnificativ zestrea nativă. Pot forma o nouă personalitate, un nou caracter. Viaţa cazonă sau viaţa boemă de lungă durată, de pildă, pot modifica definitiv şi iremediabil datul nativ al unei persoane.

▣ Portret „la minut"

De-a lungul anilor, ne confruntăm şi negociem cu oameni fel de fel. Cei pozitivi ne pot înrâuri viaţa în bine. Dar cum să-i aflăm într-un minut? Dincolo de abilităţi paranormale, de miracole, de afinităţi personale, atracţii şi simpatii spontane, iată un portret în cuvinte-cheie pentru negociatorul de succes (adaptare după o idee întâlnită la Hassan Souni, 1998, p. 50):

Onestitatea
Munca
Umanismul
Libertatea interioară
Persuasiunea
Optimismul
Zâmbetul curat
Iniţiativa
Tactul
Inspiraţia
Voinţa

Pornind de la aceste 11 tuşe trase în cuvinte-cheie, avem un portret în linii mari al negociatorului. El este nimeni altul decât OMUL POZITIV. El rămâne demn şi vertical în paginile unei cărţi.

Onestitatea pare a fi însuşirea supremă a marilor negociatori şi diplomaţi. Onestitatea şi nu Viclenia! Mulţi oameni cred sincer că viclenia e cheia marilor negociatori. Oricând sunt gata să aducă drept dovadă numele unui Talleyrand sau al altora ca el. Nimic mai fals. Doar onestitatea asigură durabilitatea unei relaţii între persoane şi organizaţii. Ea este rudă apropiată cu sinceritatea şi loialitatea, cu felul de a fi cinstit, deschis şi curat, lipsit de viclenie. Onestitatea deschide singurul drum adevărat către celălalt. În orice caz, fiinţa umană percepe onestitatea şi sinceritatea ca total opuse demagogiei şi vicleniei. În faţa unui caracter onest regăsim mai mare siguranţă decât în faţa legii sau a unui contract abia semnat.

Munca tenace, hărnicia negociatorului reprezintă o altă însuşire de mare rang a celui înzestrat şi antrenat. Munca tenace înseamnă răbdarea de a ajunge la capăt, atât de necesară negociatorului, iar nu nerăbdarea de a trece la altceva, de a schimba. Disponibilitatea sa la efort de durată rămâne una dintre garanţiile succesului. Pentru asta, este nevoie de sănătate şi energie vitală. Munca tenace şi disciplinată este izvor de confort fizic şi psihologic pentru negociator, ca şi pentru partenerii săi. Hărnicia creşte tonusul şi puterea sa de negociere.

Umanismul este iubirea de oameni, fără de care nu foloseşte nimănui să fii cel mai puternic negociator. Includerea umanismului între valorile morale perene nu mai este negociabilă la început de mileniu III. Încrederea negociatorului în valoarea şi potenţialul uriaş al fiinţei umane este marea calitate a celui înzestrat. Animat de concepţii umaniste, el are respect pentru sine şi pentru partenerii de negociere. Poate fi generos, dar drept. Poate milita pentru dezvoltarea liberă a personalităţii umane, dar nu oricum. Poate fi îngăduitor cu inerentele imperfecţiuni, dar cu măsură. Nu ia în tragic existenţa unor poziţii subiective. Umorul, înclinaţia spre glumă şi autoironie, sub o înfăţişare jumătate veselă, jumătate serioasă, fac casă bună cu umanismul şi negocierea. Viaţa nu-i aşa grea şi lumea nu-i aşa rea pe cât cred cinicii. Nici aşa neutră şi rece cum cred raţionaliştii. Negociatorul umanist înţelege că, adesea, logica sentimentelor prevalează asupra logicii minţii. Roboţii nu negociază.

Libertatea interioară este o altă importantă însuşire a negociatorului bun. Ar fi ideal să negociezi liber de prejudecăţi, independent, autonom şi neatârnat. Abia atunci poţi fi natural şi degajat. Libertatea interioară dă omului dreptul de a fi stăpân pe ceea ce face şi pe ceea

ce nu face. Negociatorul liber poate fi demn, vertical, ferit de prejudecăţi şi prea adâncă plecăciune. Un negociator strâns cu uşa, înghesuit în prerogativele prea înguste conferite de un mandat cu prea multe limite minime şi maxime devine un partener dificil.

Persuasiunea înseamnă darul de a convinge şi arta de a argumenta pe care le stăpâneşte negociatorul înzestrat şi antrenat. Persuasiunea vine din retorica discursului, dar şi din pasiunea oratorului. Fără pasiune, discursul rămâne de lemn. Pasiunea îi înflăcărează pe oameni, îi face entuziaşti şi plini de fervoare. Pasiunea este oratorul care convinge şi pietrele. Desigur, pasiunea şi nu patima. Negociatorul pătimaş, vorba lui Hamlet, este „sclavul pasiunilor". Apoi, mai este nevoie de cunoştinţe de psihologie şi de stăpânirea unor tehnici de comunicare. Perseverenţa, insistenţa şi stăruinţa conturează o altă dimensiune a persuasiunii. Mesajele care se repetă se supraimprimă în memoria pasivă şi devin mai convingătoare.

Optimismul este mina de aur a bunului negociator. În latineşte, *optimus* înseamnă „cel mai bun". Optimismul înseamnă încredere în viitor şi grija de a vedea faţa frumoasă şi plăcută a lucrurilor, partea luminată a lunii, jumătatea, treimea sau cincimea plină a paharului. Optimismul este în bună măsură o chestiune de încredere în sine, de atitudine şi de voinţă. El vine din interior, din încrederea robustă în propriile forţe şi din generozitate. Binele precumpăneşte răul, chiar şi atunci când nu trăim în cea mai bună dintre lumi. Optimismul se cultivă ca o plantă miraculoasă. Un negociator optimist este generos, dar prudent. O parte din el crede cu tărie în aceea că partenerii au de câştigat din soluţia negociată, iar o altă parte rămâne de veghe.

Zâmbetul adevărat, surâsul curat şi prietenos intră în mod obligatoriu în recuzita negociatorului. De regulă, cel care zâmbeşte în afară o face şi pe dinăuntru. Un zâmbet convinge mai mult decât o pledoarie întreagă. Surâsul cald poate fi doar dăruit şi niciodată cumpărat. Firile vesele, joviale sunt tonice şi obţin mai uşor concesii de la parteneri. Nimeni nu-i destul de bogat ca să nu aibă nevoie de zâmbet şi nici destul de nemernic ca să nu-l merite. Partenerul care nu se tânguie şi nu te încarcă cu griji şi necazuri care nu-s ale tale rămâne tonic şi reconfortant. Chipul senin şi surâzător face 51 % din farmecul personal. Umorul relaxează momentele de tensiune, destinde atmosfera şi uşurează obţinerea unor concesii.

Iniţiativa este un aliat de partea celui care propune, începe, iese la rampă şi întreprinde cel dintâi o acţiune. Iniţiativa este de partea

celor puternici, a celor activi, care decid şi nu aşteaptă să decidă alţii. Cel care rămâne pasiv, în expectativă, nu poate lua iniţiativa de partea sa. Negociatorul puternic are nevoie de iniţiativă.

Tactul este acel minunat simţ al măsurii şi al fineţii în comportamentul unei persoane. El permite adoptarea atitudinii corecte şi convenabile în aproape orice situaţie.

Negociatorul cu tact are o măsură în toate, are un simţ al ritmului, al cadenţei în care este mai bine să se desfăşoare evenimentele. Măsura este greu s-o afli singur, fără să ţii seama şi de partener. Oamenii pierd uşor măsura atunci când sunt pe val şi merge totul strună, ca şi în faţa încercărilor grele ale vieţii. Negociatorul rasat nu se îmbată cu apă rece, nu-şi pierde măsura, răbdarea, calmul şi luciditatea în clipele grele, dar nici în cele faste.

Inspiraţia este harul aceluia care găseşte acul în carul cu fân, şi asta din mers, fără să mai dezlege încărcătura. Inspirat este omul curtat de muze, dar şi cu adevărat implicat în ceea ce face. La prima vedere, pare copilăros, trăsnit, ghiduş, dar, într-un fel inocent, găseşte soluţii la care nu se aşteaptă nimeni. Omul inventiv şi creativ schimbă lumea, doar aparent în joacă. La o privire mai atentă, inspiraţia este un un fenomen imposibil fără iubire şi implicare. Implicat este cel care simte partenerul, ca şi pe sine însuşi. Cel care se implică trăieşte din plin relaţiile în care se angajează. Intră în vâltoare, nu stă pe de lături.

Voinţa este resursa celor care nu mai au alte resurse, dar nu despre ei este vorba aici. Voinţa nu-i ultima, ci prima resursă a celor puternici, născuţi pentru a câştiga. Pentru ei, exerciţiul voinţei devine atât de uşor şi de simplu, încât nu mai cere efort. Trece aproape neobservat. Încrâncenarea voinţei nu-i de dorit pentru nimeni. Perdanţii recurg la încrâncenarea voinţei, nu câştigătorii. Pentru negociator este importantă voinţa de a reuşi împreună, de a juca la victorie fără să-şi zdrobească partenerul. Voinţa vine şi din motivaţia ce-l mână spre obiectiv, dar nu se confundă cu ea. „A ridica moralul" sau „a da o şansă" se traduce prin „a transmite o doză de voinţă" cuiva. Voinţa este diferenţa dintre succes şi eşec.

Voinţa este funcţia psihică care, la nivel conştient, orientează individul către realizarea obiectivelor sale. Ea focalizează energiile spre atingerea obiectivelor. Este trăsătura de caracter a acelor persoane care iau decizii interioare ferme şi nu mai dau înapoi în faţa obstacolelor.

▣ *Alte însuşiri care contează*

Cele 11 trăsături de penel din „Portret la minut" n-au epuizat nici pe departe calităţile şi defectele întâlnite la negociatorul de succes. Cu toate acestea, el este un om şi nu un zeu. Calităţile inventariate deja se regăsesc la el într-o măsură rezonabilă. Unele lipsesc, altele vin să le suplinească. La drept vorbind, negociatorul „perfect" nu există. Când cineva încearcă să „joace" rolul acestuia devine nesuferit şi nu mai convinge pe nimeni. Nimeni nu face confidenţe unui interlocutor „perfect". Amănuntele contează la un bun negociator.

Capacitatea de *a asculta* activ, cu atenţie şi dăruire, este una dintre calităţile importante ale negociatorului. Experţii în comunicare avertizează că ascultarea nu-i o treabă simplă. Este nevoie de exerciţiu repetat de concentrare asupra discursului interlocutorului.

Spiritul competitiv, *ţinuta demnă* şi *distincţia* sunt semne ale puterii înnăscute. Intimidează, impresionează, conferă plus de credibilitate şi taie elanurile ofensive ale competitorilor.

Sănătatea, *experienţa* şi *vârsta* sunt alte caracteristici care conferă greutate în negociere. Studiile au arătat că există o plajă optimă pentru vârsta negociatorului, cuprinsă între 30 şi 50 de ani. Odată cu scăderea acuităţii senzoriale şi a atenţiei, începe să scadă şi randamentul negociatorului. În diplomaţie, plaja vârstei potrivite este cu 10-15 ani mai ridicată decât cea din afaceri.

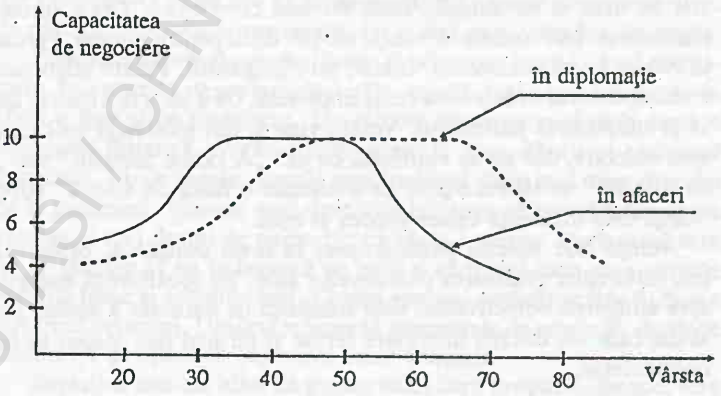


Figura XI.1. *Vârsta negociatorului şi puterea de negociere*

Capacitatea de a se *înţelege pe sine*, de a avea o *imagine de sine* corect evaluată poate fi uşor supralicitată, crescând forţa de persuasiune şi influenţare. Din contra, persoanele cu o imagine de sine precară sunt vulnerabile şi expuse unor riscuri de genul: sensibilitate excesivă la opiniile altora, pesimism, complexe de inferioritate, frustrare şi energie risipită în lupta pentru a-i demola pe ceilalţi, nevoia de a fi altcineva, irascibilitate etc.

De altfel, există destule opinii (Pease, Gardner, 1995, p. 107), după care orice proiectare în exterior a unei imagini de sine eronate conduce la perturbarea comunicării.

Solida *pregătire profesională* şi stăpânirea problemelor aflate în discuţie sunt alte caracteristici importante pentru negociatorul de succes.

Erudiţia, bogăţia informaţiilor mass-media, lecturile, cultura muzicală şi cinematografică pot avea o importanţă deloc neglijabilă în arsenalul negociatorului de succes. Umple cu uşurinţă golurile sau face diversiune, la nevoie.

Motivaţia negociatorului este o caracteristică individuală importantă pentru angajamentul personal în tratative de orice natură. Există motivaţii: a) individualiste, b) de grup şi c) competitive.

Motivaţiile *individualiste* privesc avantaje, interese şi profit personal. Cele de grup privesc spiritul de echipă şi sentimentul apartenenţei la organizaţie sau comunitate. Sunt importante atunci când negocierea cade în sarcina unei delegaţii sau vânzarea se face în echipă. Motivaţiile *competitive* privesc spiritul de luptător şi dorinţa de a fi mai bun decât partenerul.

Motivaţia negociatorului influenţează considerabil intensitatea angajamentului: tenacitate, perseverenţă, insistenţă în argumentaţie, răbdare, efort de durată. Negociatorul insuficient motivat de partea pe care o reprezintă rămâne modest ca efort, răbdare şi durată. În plus, poate fi uşor motivat de cealaltă parte. Două negocieri pe piaţa aeronautică pot fi sugestive din acest punct de vedere: un contract Airbus – Panam a fost semnat după 18 luni de negociere, în septembrie 1985, iar altul, Airbus – Tarom, în 1990, sub guvernul Roman, a fost perfectat în câteva ceasuri.

◙ *Temperamentul negociatorului*

Temperamentul priveşte ansamblul trăsăturilor neurofiziologice care determină diferenţieri psihice între persoane, mai ales sub aspectul capacităţii energetice şi al dinamicii comportamentale. Înnăscut în cea mai mare măsură, completat şi şlefuit de mediul de viaţă într-o proporţie redusă, temperamentul uman a fost clasificat încă de Hipocrat din Kos (sec. al V-lea î.Hs.) în patru tipuri de bază: sangvin, coleric, flegmatic şi melancolic. Ele corespund celor patru umori ale organismului: sângele, bila albă, limfa şi bila neagră.

Elementele care configurează temperamentul sunt energia psihică (Forţa), viteza de reacţie la stimuli (Mobilitatea) şi raportul excitaţie/inhibiţie (Echilibrul). Simplificând puţin lucrurile putem spune că:

- *sangvinul* este puternic, mobil şi echilibrat. Are mare nevoie de schimbare, trece cu mare uşurinţă dintr-o stare sufletească în alta; pune capul pe pernă şi adoarme, iar când sună deşteptătorul, este în picioare în câteva clipe. Este pândit totuşi de primejdia superficialităţii, pentru că-i lipseşte tenacitatea, perseverenţa;
- *colericul* este puternic, mobil şi dezechilibrat. În cazul său, excitaţia este mai puternică decât inhibiţia. Are „acceleraţie" bună, dar îi lipseşte frâna. Odată ambalat, colericul este greu de oprit. Este impetuos, sociabil, pasionat şi consumă mari cantităţi de energie în timp scurt. Se supără tare şi cu uşurinţă, dar uită repede;
- *flegmaticul* este puternic şi echilibrat, dar lent. Trece cu dificultate dintr-o stare sufletească în alta şi este rezistent la schimbare. Chiar şi ideile şi le schimbă cu mare dificultate şi prezintă riscul de a fi fixist, încăpăţânat. Îi este greu să se apuce de ceva nou, iar dacă se apucă îi este greu să se lase. Este tenace, perseverent şi poate fi profund. Se supără greu, dar ţine minte;
- *melancolicul* este relativ lipsit de energie şi foarte sensibil la stimulii de tot felul din mediul înconjurător. Este instabil emoţional, iar reacţiile şi comportamentele sale sunt destul de imprevizibile.

Primele trei tipuri de temperament sunt, de la caz la caz, mai mult sau mai puţin adecvate pentru un negociator de succes, dar cel

de-al patrulea nu este potrivit şi poate fi acceptat sau întâlnit doar ca excepţie.

Tabelul XI.1. *Cum se manifestă temperamentul*

Temperamentul / Caracteristica	Sangvin	Coleric	Flegmatic	Melancolic
energia psihică	mare	f. mare	mare	slabă
viteza de reacţie	mare	prea mare	redusă	aleatoare
gestica şi mimica	adecvate	vii	reţinute	oricum
sociabilitatea	mare	mare	redusă	singuratic
decizia	rapidă	pripită	târzie	imprevizibilă
tendinţa către compromis	mare	mică	mică	inexistentă
dispoziţia	adecvată	irascibil	reţinută	tristă
argumentaţia	adecvată	pătimaşă	tenace	emoţională
flexibilitatea	adecvată	bună	slabă	aleatorie

Putem nuanţa configuraţia personalităţii negociatorului apelând la caracterologie (studiile olandezilor G. Heymans şi E.D. Wiersma sau ale lui C.G. Jung) şi aducând în discuţie opt tipuri de personalitate psihologică: nervosul, activul, sentimentalul, pasionatul, realistul, flegmaticul, nonşalantul şi apaticul.

- *nervosul*: emotiv, mobil în gândire, mereu în căutare de noi experienţe, impulsiv, instabil şi nu tocmai activ. Se plictiseşte uşor. Creează tensiuni în echipă (ex.: Baudelaire);
- *colericul*: activ, emotiv, chiar exuberant, optimist, de o mare vitalitate. Uneori, devine violent pentru că aşteaptă rezultate palpabile imediate. Manifestă o mare nevoie de activitate (ex.: V. Hugo, Danton);
- *sentimentalul*: emotiv, inactiv, sensibil, idealist, scrupulos, iubitor de adevăr şi cu un puternic simţ al demnităţii, timid şi melancolic; abandonează partida când întâmpină dificultăţi, dar poate deveni violent la cea mai mică provocare (ex.: J.-J. Rousseau);
- *pasionatul*: emotivitate excesivă, nerăbdare şi independenţă. Este dominator, insistent, dar are tendinţa de a-şi nesocoti interesele.

BCUJ - CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

Pătimaş, cade pradă unor înclinaţii cărora li se consacră în întregime (ex.: Beethoven);

- *sangvinul*: controlează emoţiile. Este optimist, expansiv, sociabil, uşor adaptabil, realist şi stabil psihic. Poate fi analitic şi rece, dar relativ lipsit de profunzime, intuiţie şi tenacitate (ex.: Voltaire);
- *flegmaticul*: emotivitate slabă, inactiv sau calm şi lent. Stăpân pe sine şi plin de respect pentru reguli este greu influenţabil, lipsit de elasicitate (ex.: B. Franklin);
- *apaticul*: lipsit de emotivitate, inactiv, inert, placid, conformist, secretos, greu de descifrat, dispus să renunţe la orice (ex.: Ludovic al VI-lea);
- *amorful*: lipsit de emotivitate, pasiv, lipsit de ambiţie şi nepăsător până la neglijenţă. Poate fi frivol, nonşalant şi foarte stabil psihic, dar gata să braveze, să simplifice lucrurile (ex.: Ludovic al V-lea).

Caracteristicile temperamentale ale negociatorului, asociate cu trăsăturile sale de caracter, cu experienţa de viaţă şi în afaceri, ca şi cu gradul de însuşire a ştiinţei de a negocia, conduc la conturarea unor trăsături de personalitate şi calităţi mai complexe. Dincolo de toate acestea, negociatorul de succes are întotdeauna ceva în plus, ceva inefabil ce ţine de charismă.

⊡ *Portret morfopsihologic*

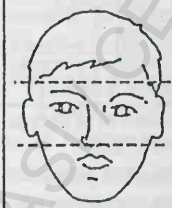
Morfopsihologia este disciplina preocupată de descifrarea personalităţii şi inividualităţii psihologice a unei persoane, pe baza studiului formei capului şi a configuraţiei feţei umane. Psihologul L. Corman vizează, în esenţă, unele corespondente existente între anumite modele ale feţei umane şi caracteristicile temperamentale şi caracteriale asociate acestora.

Mai întâi Corman face distincţie între două modele generale ale feţei umane: tipul dilatat şi tipul contractat. Dilatarea sau contractarea feţei este apreciată în raport cu distanţa de la axa de simetrie a feţei la contururile laterale ale acesteia, măsurate pe o fotografie tip buletin.

Tipul dilatat	Tipul contractat
• forma feţei înscrisă într-un cerc, un oval larg sau un pătrat având colţuri rotunjite • tenul rozaliu sau roşu • buzele cărnoase şi, adesea, întredeschise • nasul gros • ochii mari, depărtaţi unul de celălalt	• forma feţei înscrisă într-un triunghi, un oval îngust sau un dreptunghi alungit • tenul palid sau măsliniu • buzele strânse • nasul fin, subţire • ochii adânciţi în orbite, apropiaţi unul de celălat

Apoi, faţa este divizată în trei etaje : superior, median şi inferior. Primul reflectă aspectul cerebral, al doilea pe cel afectiv, iar al treilea pe cel instinctual al manifestării personalităţii. Predominanţa unuia sau altuia dintre etaje, ca pondere şi înălţime, în raport cu celelalte, indică, după caz, dominanta cerebrală, afectivă sau instinctuală a unei persoane. Cineva cu fruntea mai înaltă decât o treime din ansamblul feţei va tinde să fie mai curând o persoană cerebrală şi raţională, decât afectuoasă şi senzuală. În schimb, altcineva cu buze cărnoase, bărbie alungită şi frunte mai îngustă va tinde să fie mai curând o persoană senzuală, decât una cerebrală.

Combinarea celor două niveluri de analiză a configuraţiei feţei (contractare/dilatare şi proporţia dintre etaje) a condus la delimitarea următoarelor tipuri extreme de personalitate şi comportament (preluate după Pasco şi Prevet, 1994, p. 475):



	Dilatat	Contractat
Cerebral	Activ, spontan, realist	Reflexiv, suspicios, lipsit de spontaneitate,
Afectiv	Sociabil, amabil, extravertit	Solitar, secretos, introvertit
Instinctual	Senzual, gurmand, combativ, coleric, materialist	Rece, calm, temperat, orientat mai curând către *a fi*, decât către *a avea*

BCU IAŞI CENTRALA UNIVERSITARĂ

Utilitatea analizei morfopsihologice constă în aceea că, după o vizualizare atentă şi competentă a configuraţiei feţei partenerului de negociere, se pot obţine unele indicii importante asupra încadrării sale într-una din următoarele patru tipologii extreme sau măcar într-o combinaţie a acestora (vezi tabelul de mai jos):

Tipul de partener	Caracteristici	Personalitate	Comportamentul adecvat partenerului
Sangvin	• faţa rotundă spre ovală • predominanţa etajului median • faţa largă, lată • gura şi nasul groase	• dinamic • sociabil • extravertit • optimist • irascibil	• fii calm, răbdător, înţelegător, prietenos • vorbeşte-i cald, din inimă, atrăgându-i simpatia • foloseşte argumente emoţionale, afective
Coleric	• faţa dreptunghiulară, contractată • etajul median diminuat • ten mat • forme lungi, reci, impasibile, răutăcioase	• energic, rece • intransigent • autoritar • dominator • echilibrat • simţ practic	• fii logic, precis, calm, răbdător • vorbeşte-i din raţiune • foloseşte argumente raţionale, logice, precise
Nervos	• predominanta etajului superior • bărbie ascuţită • tipic pentru imaginea convenţională a intelectualului	• mobil • nervos • introvertit • imaginativ • subiectiv	• fii vesel, calm, înţelegător • stârneşte-i curiozitatea, provoacă-i imaginaţia • foloseşte argumente originale, surpriză
Limfatic	• predominanta etajului inferior • bărbie lată, puternică • în general, este scund, masiv, îndesat	• pasivitate • reacţii lente, leneşe • decide greu • conservator	• fii concret şi simplu, practic şi calm • vorbeşte-i reconfortant, pe gustul său • foloseşte argumente simple, concrete

Sursa: Pasco şi Prevet, p. 476.

▣ Stilul personal de comunicare

În primul capitol, a fost abordat pe larg stilul de negociere al unei persoane şi strategia adecvată acestuia. În acest capitol, ar mai fi de lămurit câteva aspecte privind stilul de comunicare şi legătura sa cu temperamentul şi caracterul persoanei.

Maniera ta de comunicare şi maniera mea de comunicare sunt două mostre de comportament pe care ceilalţi îl pot observa ca atare, la tine sau la mine. Impresiile pe care ei şi le fac despre noi sunt marcate de felul în care salutăm, zâmbim sau ne încruntăm, păstrăm distanţa, vorbim, ascultăm, gesticulăm, privim etc.

Fiecare persoană are un stil propriu de a comunica cu ceilalţi. Un preot, un marinar, un balerin sau un instalator, de exemplu, fiecare va purta în stilul personal, în atitudinea, postura şi gestica sa, ceva ce-i va trăda meseria şi preocupările. Fiecare se va comporta şi va comunica într-un mod care îi este propriu. De fapt, cea mai mare parte dintre judecăţile pe care le formulăm despre oameni, noi despre ceilalţi şi ei despre noi, sunt bazate pe stilul de comunicare. Stilurile rămân relativ stabile în timp, iar diferenţele între stilurile personale de comunicare rămân la fel de stabile.

Prima impresie despre partenerul de afaceri se formează în primele patru minute ale primului contact. Este impresia cea mai durabilă şi, dacă nu intervin erori grave de percepţie, este cea mai adevărată. Şansa primei impresii o avem doar o singură dată.

Componentele de bază ale stilului de comunicare sunt: distanţa, postura, privirea şi contactul vizual, mimica, gestica, vorbirea, tonul şi inflexiunile vocii, pauzele şi ritmul vorbirii, ascultarea, îmbrăcămintea şi accesoriile, imaginea de sine, sociabilitatea şi dominanţa.

Putem admite că stilul personal de comunicare este un dat nativ, ca şi temperamentul, spre exemplu, dar numai până la un punct. Adevărul este că propriul stil de comunicare poate fi modelat şi luat sub autocontrol. Dacă cineva are un stil de comunicare reflexiv, întrerupt de frecvente pauze de gândire, riscă să fie dominat uşor de un partener energic şi dinamic. Dacă îşi cunoaşte propriul stil şi îl evaluează corect pe al partenerului, poate recurge la ajustări şi

adaptări care diminuează riscurile. În concluzie, poate fi utilă respectarea a trei imperative:

- *Înţelege propriul stil de comunicare!*
- *Învaţă să evaluezi rapid stilul celor cu care intri în contact!*
- *Adaptează propriul stil de comunicare la stilurile celor care te interesează!*

◙ *Dominanţă, sociabilitate şi versatilitate*

Între trăsăturile de personalitate care diferenţiază oamenii unii de alţii, trei sunt cu adevărat importante pentru configurarea atitudinilor şi comportamentelor care diferenţiază stilurile de comunicare. Acestea sunt dominanţa, sociabilitatea şi versatilitatea.

◘ Dominanţa

Tendinţa unor persoane de a etala o atitudine excesiv parentală, afişând ostentativ preocupare, îngrijorare şi responsabilitate, cu intenţia secretă de a acapara şi controla timpul şi spaţiul comunicării este o formă de dominare. Putem pune în discuţie două categorii de dominanţă: slabă şi puternică.

Dominanţa slabă este aceea manifestată de persoanele mereu gata să asculte şi să servească pe ceilalţi, nerăbdătoare să le iasă în întâmpinare, să se supună. Nu ţin atât să se afirme, să se impună, pe cât sunt dispuse să se lase orientate, controlate, chiar stăpânite. În paginile acestei cărţi, persoanele cu astfel de tendinţe comportamentale excesive au fost botezate generic cu numele de Papă-lapte. Stilul lor de negociere este concesiv, orientat către cedare. Ele nu sunt potrivite pentru negocieri în care se aplică strategii de dominare, compromis sau cooperare.

Dominanţa puternică este aceea manifestată de persoanele gata oricând să impună, să orienteze şi de a da sfaturi, chiar şi atunci când nimeni nu le-o cere. Ridică pretenţii mari şi sunt mereu dornice de afirmare, mereu gata să domine, să controleze, să stăpânească, să invadeze spaţiul şi timpul comunicării. În paginile acestei cărţi, persoanele cu astfel de tendinţe comportamentale excesive au fost botezate generic cu numele de Buldozer. Stilul lor de negociere este

autoritar, orientat către dominare. Nu sunt potrivite pentru negocieri amiabile, în care se aplică strategii de cedare, compromis sau cooperare.

Este uşor de înţeles că majoritatea negociatorilor manifestă o dominanţă moderată, situată undeva, pe un nivel intermediar, între cea slabă şi cea puternică. În plus, dominanţa este o caracteristică de raportare şi variază în funcţie de partenerul de comunicare. E mai uşor să afişăm dominanţă puternică în faţa celor cu dominanţă slabă, dar nu neapărat şi invers. În ceea ce priveşte dominanţa specifică fiecăruia dintre noi, este dificil să ne autoapreciem. Nu ne putem vedea pe noi înşine, în mod obiectiv.

Sociabilitatea

Sociabilitatea reprezintă aptitudinea de a stabili cu uşurinţă relaţii cu ceilalţi. În stilul de comunicare, aceasta se manifestă prin tendinţa unor persoane de a căuta sistematic să stabilească relaţii cu ceilalţi şi de a se bucura efectiv de acestea. Sociabilitatea este o trăsătură de personalitate bipolară şi, la rândul ei, poate fi ridicată sau redusă.

Sociabilitatea ridicată este caracteristică persoanelor extravertite. Ele au tendinţa de a-şi exterioriza sentimentele, de a provoca insistent schimburi afective şi intelectuale cu ceilalţi. Sunt prietenoase, deschise. Exprimă emoţiile, sentimentele şi opiniile într-o manieră directă şi frustă.

Sociabilitatea redusă este caracteristică persoanelor introvertite. Ele au tendinţa de a se retrage în sine, de a se dezinteresa de anturaj, de mediul ambiant şi de a căuta satisfacţii în lumea interioară. Au puţini prieteni. Sunt singuratice, taciturne şi destul de stângace în societate.

Aptitudinea de a negocia este puternic influenţată de gradul de sociabilitate a persoanei. Majoritatea negociatorilor manifestă o sociabilitate moderată, situată undeva, pe un nivel intermediar, între cea ridicată şi cea redusă. Sociabilitatea este o caracteristică de raportare şi variază în funcţie de partener. E mai uşor să fii deschis şi sincer cu un partener deschis şi sincer.

◙ *Cinci stiluri de comunicare*

În raport cu jocul dintre dominanţa puternică sau slabă şi sociabilitatea ridicată sau redusă se poate face distincţie între cinci stiluri de comunicare: emotiv, autoritar, reflexiv, îndatoritor şi flexibil (versatil). Primele patru sunt stiluri de bază, iar al cincilea este o combinaţie oportunistă între primele patru.

◘ Stilul emotiv

Stilul emotiv este caracteristic persoanelor la care dominanţa este puternică şi sociabilitatea ridicată. Ambele, la niveluri înalte. Persoanele cu acest stil:

- sunt expresive, vorbesc repede, gesticulează mult, folosesc mâinile şi mimica feţei;
- devin patetice, uneori se inhibă, alteori se pripesc;
- au comportament dinamic, orientat spre acţiune şi risc;
- sunt atrase de relaţiile informale şi refractare la cele oficiale;
- sunt empatice, au putere de convingere înnăscută, bazată pe risipa de energie şi emoţie.

Persoanele cu stil de comunicare emotiv sunt, de regulă, buni negociatori. Sunt cele mai potrivite pentru negocierile bazate pe strategii de cooperare şi compromis.

◘ Stilul autoritar

Stilul autoritar sau dominator este cel caracteristic persoanelor la care se combină dominanţa puternică cu sociabilitatea scăzută. Persoanele cu un astfel de stil:

- sunt parentale, afişează o atitudine serioasă, grijulie, au o anumită morgă responsabilă;
- exprimă opinii clare, într-o manieră hotărâtă, deseori rigidă;
- sunt dificil de abordat, comunică cu oarecare efort şi, în ciuda atitudinii ostentativ grijulii, rămân adesea indiferente;
- au un comportament mai dur, mai ferm, mai impunător, ridică multe pretenţii, au gesturi ferme şi glas sonor.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Persoanele cu un stil de comunicare autoritar sunt cele mai conforme cu denumirea generică de Buldozer şi sunt potrivite doar pentru negocierile bazate pe strategia de dominare.

▣ Stilul reflexiv

Stilul reflexiv este rezultatul asocierii dintre dominanţa slabă şi sociabilitatea scăzută. Persoanele cu un astfel de stil:

- sunt perfecţioniste, îşi impun un puternic control emoţional;
- exprimă opiniile într-o manieră formală, caută îndelung cuvintele şi formulează cu grijă excesivă fraze adesea preţioase;
- sunt aparent liniştite, stau mai la o parte, par veşnic preocupate de altceva;
- preferă ordinea, o refac cu migală, caută un mediu de muncă ordonat;
- sunt lente, meticuloase, le place să revadă detaliile şi nu pot lua decizii rapide;
- sunt introvertite, preferă singurătatea şi nu sunt prea buni parteneri de conversaţie.

Persoanele cu un stil de comunicare reflexiv sunt cel mai puţin înzestrate cu aptitudini de negociator. Cel mult sunt potrivite pentru negocierile bazate pe strategia de evitare.

▣ Stilul îndatoritor

Stilul îndatoritor rezultă din combinaţia dintre o sociabilitate ridicată şi o dominanţă slabă.

Persoanele cu un astfel de stil de comunicare:

- cedează uşor, se supun, se sacrifică, răbdătoare, sensibile;
- nu ţin să se afirme, să joace vreun rol în luarea deciziilor;
- ascultă cu multă atenţie şi înţelegere;
- de regulă, evită să-şi folosească puterea şi atuurile;
- manifestă căldură în vorbire, ca şi în scris. Se bazează pe forţa de convingere a prieteniei;
- atunci când iau totuşi decizii, le exprimă într-o manieră serioasă, oarecum impersonală, străină.

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Persoanele cu un stil de comunicare îndatoritor sunt conforme cu denumirea de Papă-lapte. Sunt potrivite mai curând pentru negocierile bazate pe strategia de cedare. Nu trag la victorie.

⊡ Stilul flexibil

De cele mai multe ori, dominanţa şi sociabilitatea unei persoane nu sunt suficiente pentru a-i defini clar stilul de comunicare. Cele mai multe persoane joacă diverse roluri sociale şi au o personalitate complexă, schimbătoare, instabilă. Acest fapt face necesară implicarea unei a treia dimensiuni a stilului de comunicare : *versatilitatea.*

Versatilitatea este aptitudinea multora dintre noi de a-şi adapta stilul de comunicare în funcţie de situaţie şi de partener, pentru a obţine maximum de avantaje şi aprobare socială. Versatilitatea este graduală şi înseamnă adaptabilitate, flexibilitate, mobilitate, nestatornicie, dar şi inconsecvenţă, oportunism şi duplicitate. Despre o persoană prea versatilă, prea schimbătoare, vom putea spune că este *alunecoasă.*

Versatilitatea rămâne o caracteristică oarecum independentă de stilul de comunicare. Stilul de bază rămâne relativ stabil. Versatilitatea priveşte doar ceea ce este jucat şi schimbător în comportamentul unei persoane. Este ceea ce se adaugă sau se retrage mereu, fie pentru a uşura comunicarea, fie pentru a manipula pe cei din jur, fie pentru ambele.

Atunci când intervine şi versatilitatea, avem de-a face cu stilul flexibil sau versatil. Acesta este stilul de comunicare tipic pentru un bun negociator, caracterizat prin încercarea permanentă, deliberată şi controlată conştient de a schimba mereu propriul stil, discursul, atitudinea, postura, gestica etc., în raport cu situaţia sau partenerul. Flexibilitatea acţionează în ideea de a veni precis şi concret în întâmpinarea diferitelor nevoi ale diferiţilor parteneri. Practic, în grade diferite, majoritatea oamenilor adoptă stilul flexibil, în sensul că se adaptează mereu situaţiei şi partenerului. Ei fac însă acest lucru pornind de la unul dintre stilurile de bază, cel care le este propriu, fie acesta emotiv, autoritar, reflexiv sau îndatoritor. Stilul flexibil, „jucat" cu discernământ şi măsură, este cel mai eficient în negocierea afacerilor. Nu şi în relaţiile interpersonale.

Deşi stilurile de comunicare sunt diferite unele de altele, cu adevărat nu poate fi pusă problema „celui mai bun stil", ci doar aceea a „celui mai potrivit" stil pentru o negociere sau alta, pentru o situaţie concretă. Nici un stil nu este bun sau rău în sine. Doar mai mult sau mai puţin adecvat cu partenerul, ambianţa, problema pusă în discuţie sau cu alte variabile ale negocierii.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL XII

...Şi curajul se învaţă, nu-i aşa? Fobia socială şi antrenamentul abilităţilor sociale

„Nu-i altă datorie pe care o neglijăm
mai mult decât aceea de a fi fericiţi."
(Robert Louis Stevenson)

Cinstit să fiu, am ajuns să fiu preocupat de fobia socială dintr-o întâmplare. Îl însoţeam pe doctorul belgian André Moreau la un congres al psihiatrilor (*Un secol de psihiatrie: Socola, Iaşi 2005*), unde avea două lucrări pe tema comunicării terapeut-client. Îi eram alături, în spuza recunoştinţei anilor de ucenicie la trainingurile sale. Inocent, am asistat la câteva dezbateri asupra fobiei sociale şi a impactului ei asupra calităţii vieţii. Parcă fulgerat, mi-am dat seama brusc că duc în spate o piatră de moară. Habar n-aveam că-i spune *fobie socială*. Nici că *timiditatea* poate fi maladivă.

Întâlnirea cu propriile spaime a fost o iluminare. Sporadic, istoria personală mi-a fost devastată de unele tulburări de anxietate socială. M-am întrebat atunci câte dintre trenurile vieţii le pierdusem, câte dintre bucuriile simple de fiecare zi? Dincolo de unele manifestări extreme, precum inventica sau revolta împotriva regimului, am smuls bruma de succese ascuns în umbra scrisului solitar. Îmi era mai uşor singur în faţa hârtiei, decât în public. Abia spre 35 de ani, după puşcărie şi presă, m-am debarasat de inhibiţii. Fără asta, probabil, ratam cariera de universitar şi negociator. Din timidul de cândva a rămas sfiala şi explozia. Poate da, poate nu.

Mulţi dintre noi duc pe picioare tulburări de anxietate despre care nici nu ştiu că poartă un nume. Cu preţul unor eforturi psihice

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

epuizante, evităm expunerea în public şi fobia trece neobservată de anturaj. Stările de panică ne perturbă rutina cotidiană, în familie, anturaj, şcoală, muncă.

Realizăm oare natura lor mai mult sau mai puţin patologică? Limbajul şi ocaziile în care psihiatrii oferă informaţii de acest gen rămân inaccesibile publicului fără abilitare medicală, care are nevoie de ele (cartea doctorului Sorin Ene, *Cum să ne învingem teama*, este o fericită excepţie).

▣ Ce este anxietatea?

După dicţionar, anxietatea este „o stare de nelinişte care apare (...) în absenţa unor cauze evidente, însoţită de fenomene organo--funcţionale de tipul palpitaţiilor, jenei respiratorii, transpiraţiei abundente etc.".

Simplu spus, anxietatea este o teamă fără obiect, de necunoscut. Nu-i un rău în sine, ba chiar se află în slujba supravieţuirii. Ca emoţie din familia fricii, are rolul de a pregăti organismul să întâmpine primejdii potenţiale, încă fără chip. Fără o minimă stare de anxietate, am rămâne total indolenţi şi iresponsabili. Seara, de pildă, ne pune să fixăm deşteptătorul să nu întârziem la program. Ne împinge să pregătim din timp lucrarea pe care o vom prezenta şefului sau contractul pe care îl vom negocia cu clientul.

La intensitate normală, anxietatea este la fel de binevenită ca apa din reţeaua de irigaţii. Se află acolo pentru a întâmpina seceta. Când întrece măsura, apa se revarsă peste diguri; mătură totul în cale şi distruge ceea ce trebuia protejat. La fel se întâmplă şi cu anxietatea în exces; inundă, sufocă şi perturbă psihicul. Dacă ajunge o stare continuă şi fără mobil concret, anxietatea inventează primejdii care nu există cu adevărat. Iată un exerciţiu care sugerează acest lucru!

BCU IAŞI - FILIALA UNIVERSITARĂ LIBRARY

Antrenamentul nr. 9

Ne temem oare de primejdii care nu-şi dau osteneala să existe cu adevărat?

Trainerul propune cursanţilor exersarea discursului public. Tema discursului: curajul personal de a înfrunta audienţa. Apoi, cere tuturor să închidă ochii şi îi avertizează că oratorul va fi desemnat prin aruncarea la întâmplare a unui cocoloş de hârtie sau prin atingerea cu mâna a umărului unei persoane din sală. Imediat ce o persoană va fi ţintită de cocoloşul de hârtie sau atinsă pe umăr, ea va ieşi în faţa audienţei şi, fără ezitare, va declama discursul. Trainerul se va preface că-i gata să arunce cocoloşul sau să înceapă un periplu printre cursanţi. După câteva secunde de aşteptare, va cere deschiderea simultană a ochilor. Spre posibila mirare a celor din sală, nimeni nu va fi fost scos în faţă, gata de discurs.

– Rog să ridice mâna cei care, măcar pentru o clipă, *s-au temut* că vor fi desemnaţi să vină în faţă pentru discurs!

Foarte probabil, dacă nimeni nu trişează, vor ridica mâna cel puţin 7 din 10 persoane. Morala e simplă; oamenii se tem de primejdii care nu există cu adevărat. A fost doar un joc. O uşoară anxietate este normală în contextul social creat.

Este necesar să facem o distincţie fermă între două feluri de anxietate:

- anxietatea ca trăsătură de personalitate;
- anxietatea de conjunctură sau situaţională.

Prima face persoana să se simtă anxioasă indiferent de situaţie. Dacă ajunge o stare continuă, viaţa poate fi incomodă. Cea de-a doua este o reacţie naturală la o situaţie concretă şi periculoasă.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

▣ Indicatori nonverbali ai anxietăţii

De regulă, în negocieri, oamenii îşi ascund simptomele anxietăţii pentru a nu arăta oponenţilor că au pierdut controlul situaţiei. Deseori, tocmai încercările disperate de a ascunde anxietatea fac şi mai vizibile adevăratele sentimente. Aproape fără excepţie, anxietatea stimulează ritmul cardiac, înroşirea feţei şi transpiraţia.

▣ *Expresia feţei*

Invariabil, anxietatea „se vede" pe feţele noastre chiar şi când zâmbim speriaţi, la nivelul muşchilor gurii (*zygomatic major*) şi la cel al ochilor (*orbicularis oculi*). Zâmbetul nu este doar expresia fericirii, ci şi a anxietăţii. Durata redusă a privirilor fugare adresate asistenţei şi dificultatea susţinerii contactului vizual prelungit pot fi alţi indicatori ai anxietăţii. Clipitul des de asemenea.

La nivelul feţei, cei mai expresivi indicatori ai anxietăţii sunt asociaţi cu buzele, gura şi gâtul. Când devenim anxioşi, întregul sistem digestiv intră în derută, până la stomac şi mai departe, dar rămân vizibile buzele, gura şi gâtul. Între indicatorii familiari, amintim: uscarea gurii, tusea seacă, înghiţitul în gol, muşcarea buzelor, introducerea de obiecte în gură şi altele.

▣ *Postura trupului şi mişcările mâinilor*

Postura trupului reflectă modul în care oamenii folosesc corpul pentru a ataca, a se apăra sau a rămâne pasivi. Atitudinea agresiv-defensivă este reflectată de posturi rigide, cu muşchii încordaţi ca o armură. Braţele şi palmele tind să devină arme de atac sau scuturi de apărare. Atitudinea „de fugă" se reflectă mai ales în mişcări. Persoanele încrezătoare în forţele proprii se mişcă mai curând lin şi armonios, în timp ce cele anxioase sunt agitate; fac mişcări neregulate şi chinuite. Persoanele anxioase tind să mărească contactul cu propriul trup. Încrucişarea braţelor şi picioarelor, de pildă, oferă autocontact şi sentimente de siguranţă, atunci când părţile vitale şi genitale sunt mai bine protejate.

Deseori, când suntem anxioşi avem tendinţa de a manipula inutil obiecte; ne jucăm cu pixul, inelul, cerceii, cheile sau ne tragem de haine. Atingerea corpului sau manipularea obiectelor mici pare să ofere puţină linişte. În orice caz, felul în care folosim mâinile poate fi un indicator al anxietăţii. Gesturile mici ale mâinilor sunt tentative de calmare a conflictelor interioare. Atingerea feţei cu palmele, scărpinatul în cap, sprijinirea bărbiei, acoperirea gurii şi a ochilor sau aranjarea părului sunt chiar gesturi tipice de autoliniştire. Pe stadion, mulţimea fanilor îşi pune simultan mâinile în cap atunci când favoriţii ratează o ocazie. Luatul cu „mâinile de cap" este un gest colectiv de autoconsolare.

⊡ *Transpiraţia abundentă*

Fenomenul transpiraţiei ţine de termoreglare; senzaţia de căldură face glandele sudoripare să secrete lichidul care, prin evaporare, scade temperatura superficială. Totodată, transpiraţia apare şi ca reacţie la emoţii. Studiile arată că transpiraţia cauzată de emoţii se concentrează pe faţă şi palme. Ca şi înroşirea feţei sau creşterea ritmului cardiac, transpiraţia nu poate fi controlată voluntar. Dimpotrivă, orice efort de stopare provoacă amplificarea ei. Maniera în care oamenii reacţionează la propria transpiraţie spune ceva despre felul lor de a fi şi despre trucurile pe care le folosesc pentru a ascunde adevărul.

⊡ *Respiraţia precipitată*

Respiraţia normală are loc cam la fiecare cinci secunde, absoarbe în jur de 600 cm cubi de aer şi este realizată mai curând de acţiunea muşchilor abdominali decât de a celor ai pieptului. Când o persoană este anxioasă, ritmul respiraţiei creşte, la nivelul toracelui. Persoana gâfâie superficial, nu inspiră profund. La o primejdie reală, această reacţie naturală produce hiperventilaţie şi pregăteşte organismul de luptă sau fugă. Hiperventilaţie înseamnă cam o respiraţie la trei secunde. Când este continuă şi în afara unui pericol iminent, deşi aduce mult aer în plămâni, are efect negativ; reduce cantitatea de dioxid de carbon din corp şi persoana se simtă confuză şi ameţită.

Persoanele cu respiraţie normală, lentă, profundă, cu volum mare de aer în plămâni tind să fie stabile emoţional. În schimb, cele cu hiperventilaţie sunt predispuse la anxietate cronică, atacuri de panică şi riscuri cardiace. Prin urmare, *stările anxioase pot fi diminuate învăţând să respirăm rar şi profund*. Se pare că mai curând dispoziţia psihică este influenţată de respiraţie şi nu invers (Collet, 2005, p. 188). Dacă suntem atenţi la respiraţie, aflăm multe despre sentimentele oamenilor.

◙ *Indicatori vocali*

Vocea şi organele vorbirii sunt puternic perturbate de anxietate. Creşterea tensiunii musculare face vocea ascuţită ca sunetul unei coarde de vioară prea întinse. Tremorul vocii trădează disperare. Persoanele anxioase tind să vorbească mai puţin şi mai repede. Sunt agitate, vor să spună multe şi să termine repede ce au de spus. Totuşi, de regulă, fac mai multe pauze decât ar fi normal. Pauzele ca atare sunt indicatori ai anxietăţii, mai ales cele presărate cu „ăăă...hm...um". Persoanele cronic anxioase tind să se bâlbâie, iar cele bâlbâite se bâlbâie şi mai tare.

▣ Tulburări anxioase cotidiene. Câteva

Mulţi dintre noi ştiu câte ceva despre fobiile specifice : de întuneric, de câini, de albine, de păianjeni, de şerpi, de păsări şi de diverse alte obiecte, situaţii sau vieţuitoare. Cercetările unor psihologi din Florida arată că ele apar la 5% dintre copii şi pot provoca anxietate, depresie şi comportamente bizare. Programul de recuperare a copiilor cu fobii creat de ei este eficient printr-o singură şedinţă de trei ore. Se bazează pe *înfruntarea temerilor* şi nicidecum pe evitarea lor, pe fuga de ele.

...Şi curajul se învaţă, nu-i aşa? Ideea merită reţinută, chiar dacă fobia specifică ne interesează doar circumstanţial. Aici şi acum trecem doar în revistă câteva tulburări anxioase şi pregătim cumva terenul pentru abordarea fobiei sociale.

⊡ *Fobia specifică*

Groaza şi panica iraţională care cuprind unele persoane în prezenţa sau doar la închipuirea unor lucruri, situaţii şi vietăţi obişnuite, poartă numele de *fobie specifică*. Anxietatea provocată de expunere directă la stimul poate fi severă, până la atac de panică.

De regulă, persoanele cu fobii specifice recunosc faptul că teama lor este iraţională, dar nu şi-o pot înfrâna. Fobia se numeşte *specifică* pentru că este provocată doar de anumite vietăţi, obiecte şi situaţii:

- fobia de animale: câini, şoareci, albine, păianjeni, şerpi, păsări etc.;
- fobia de fenomene naturale: fulger, tunet, foc, apă etc.;
- fobii situaţionale: întuneric, avion, lift, poduri, spaţii închise etc.;
- alte fobii: sânge, injecţii, anumite obiecte, sunete puternice etc.

Când este expusă la stimulul specific, persoana manifestă unul sau câteva simptome de genul: transpiraţie, tremurături, amorţirea degetelor, palpitaţii, creşterea pulsului, uscarea gurii, jena respiratorie, senzaţia de sufocare, golul în stomac, ameţeala, leşinul, frica de moarte sau nebunie iminentă, valuri de căldură sau frisoane.

Grija de a evita stimulul fobic poate deveni patologică, riscând să afecteze semnificativ comportamentul persoanelor cu pricina. Când nu mai pot evita situaţiile de care se tem, cheamă în ajutor alcoolul, calmantele şi alte substanţe anxiolitice. Dependenţa şi deteriorarea calităţii vieţii sunt undeva pe aproape, iar riscul depresiei rămâne ridicat.

⊡ *Atacul de panică*

Este o stare de nelinişte şi spaimă intensă, insuportabilă, cu durate de până la câteva zeci de minute. Apare parcă din senin, pe un fond de agitaţie fără rost, însoţită de unele din următoarele simptome: palpitaţii şi creştere a ritmului cardiac, senzaţia de sufocare şi nod în gât, transpiraţie şi valuri de căldură, frisoane, tremurături, amorţeli ale degetelor, uscarea gurii, dureri în piept, gol în stomac, ameţeală,

sfârşeală, senzaţie de leşin, frică de moarte şi nebunie iminentă, percepţii distorsionate ale mediului înconjurător şi sentimentul că senzaţiile nu aparţin propriului corp. Victima atacului de panică rămâne confuză, agitată, incapabilă de concentrarea atenţiei. Cam 20% dintre atacurile de panică sunt însoţite de leşin (sincopă). Atacul de panică pare a fi rudimentul reacţiei de fugă sau luptă a strămoşilor din alte vremuri. Organismul se pregăteşte brutal pentru lupta care nu mai are loc. La primele două-trei atacuri, diagnosticul este confuz; persoana e suspectă de o boală a inimii şi este chemată salvarea.

Teoretic, orice persoană este expusă oricând unui atac de panică. Riscul creşte la oboseală psihică şi fizică, la consum excesiv de alcool şi tutun sau emoţii puternice. Este util de ştiut că, deşi induce o cumplită teamă de moarte iminentă, nimeni n-a murit încă dintr-un atac de panică. Trece.

◙ *Tulburarea de panică*

Repetarea atacurilor de panică fără o legătură precisă cu o situaţie sau un stimul anume se numeşte *tulburare de panică*. În răstimpul dintre două atacuri succesive apare o stare de mare îngrijorare care macină pe dinăuntru, în aşteptarea atacului următor. Comportamentul persoanei expuse se modifică semnificativ. Caută cu obstinaţie să evite singurătatea şi locurile aglomerate, făcând treptat loc tulburărilor de agorafobie şi unor depresii severe.

◙ *Agorafobia*

Tulburarea anxioasă cu acest nume se manifestă prin teamă intensă şi iraţională de spaţii aglomerate, închise sau deschise, din care ieşirea ar fi anevoioasă în cazul unui atac de panică.

Spaţii închise din care ieşirea se face greu pot fi : liftul, tunelul, autobuzul, trenul, avionul. Spaţiile deschise din care nu se poate ieşi la aglomeraţie pot fi : pieţe, străzi, târguri şi magazine în care s-au adunat mulţi oameni. De frica atacurilor de panică, persoanele încep să evite sistematic situaţiile sociale de viaţă obişnuită, cum ar fi cumpărăturile şi transportul în comun. Astfel de situaţii şi chiar

numai gândul la ele pot provoca reacţii de anxietate intensă, agitaţie şi opoziţie violentă. Când este însoţită, sigură că poate primi ajutor de la cineva de încredere, persoana suportă mai uşor. Neglijată, agorafobia se agravează rapid, perturbând intens rutina zilnică a persoanei afectate şi a celor din jurul ei. Adesea, finalul nefericit este depresia severă şi chiar suicidul.

▣ Fobia socială

Asul din mâneca oamenilor de succes rămâne adesea dezinvoltura lor în abordarea situaţiilor sociale. Talentul de a iniţia contacte umane este marele secret al reuşitei în vânzări, relaţii publice, diplomaţie, politică. Debarasaţi de inhibiţii şi spaime, profesioniştii meseriilor sociale se mişcă dezinvolt printre semeni, comunică liber şi se descurcă uşor în viaţa personală, profesională, socială. Lumea noastră stimulează *extravertirea* şi multiplicarea conexiunilor cu tot mai multe reţele sociale.

Ar fi greu să imaginăm în această postură persoane lipsite de abilităţi sociale. *Timizii* şi introvertiţii, inhibaţi şi singuratici, se mişcă împleticit şi comunică greu în viaţa personală, profesională şi socială. *Timidul* suportă cu dificultate contactul vizual; privirea-i fuge şi capul se pleacă. *Anxiosului* îi tremură mâna. *Introvertitul*, întors spre interior şi neimplicat emoţional în discursul interlocutorului, îl taie înainte să termine fraza. Nervozitatea îi face vocea monocordă, presărată cu note aspre, tăioase. Teama de proximitate îl face să evite sau să diminueze intimitatea şi contactul fizic.

Fobia socială sau *tulburarea de anxietate socială* vine cu un cârd de spaime disproporţionate în situaţii sociale normale: teama de critică şi evaluare negativă, teama de situaţii penibile şi umilitoare, teama de oameni străini şi alte temeri lipsite de mobil concret.

▣ *Ce este fobia socială ?*

Fobia socială este o *tulburare psihică indusă de teama excesivă şi de nestăpânit de a fi observat, criticat şi umilit de oameni străini* care, prin ei înşişi, nu prezintă un pericol real. Teama apare în situaţii sociale de genul: vorbit în public, discurs în faţa auditoriului,

reuniuni mondene, şedinţe, conversaţii pe teme sexuale, acces în restaurante şi toalete publice, scris, pictat sau cântat în public şi alte acţiuni expuse privirilor străine. Sentimentele încercate sunt teama, stânjeneala, penibilul, disconfortul. Peste ele se adaugă preocuparea obsesivă de a le ascunde celorlalţi, preocupare ce „bate la ochi" şi ajunge într-adevăr să atragă atenţia. Clinicienii afirmă sec că fobia socială este o „afecţiune cronică invalidantă, subdiagnosticată şi netratată" (Boişteanu; Grigorescu 2005, p. 5).

Temerile anticipate: de a roşi, de a voma, de a tremura, de a transpira, de a împiedica, de a bâlbâi, de a avea gura uscată sau de a micţiona spontan şi „a călca în strâchini" sunt câteva simptome familiare asociate fobiei sociale. Ea creşte riscul unor stângăcii penibile în public.

Aşadar, să fie limpede! Nu-i nicidecum vorba de frica de o siluetă străină, furişată în noapte. Aceasta trece când silueta dispare sau lumina se aprinde. E normal să ne temem de primejdii concrete, aici şi acum; teama, ca emoţie sănătoasă, declanşează comportamente de luptă sau fugă, puse în slujba supravieţuirii. Problema apare atunci când ne temem de primejdii imaginare, ce bântuie doar în minte.

Antrenamentul nr. 10

Spirala indiană

Este un ritual indian adaptat după trainingul lui André Moreau. Ne adunăm în cerc, preferabil peste 15 persoane. Păşim împreună spre centru până se ating umerii şi nu mai avem loc unii de alţii. Ne întoarcem cu toţii 90 de grade la stânga şi păşim spre centrul cercului, iarăşi până când dispar spaţiile dintre noi.

Ridicăm mâna stângă şi o lăsăm să cadă uşor peste umerii persoanelor din faţă. Mâna dreaptă, cu podul palmei în sus, prinde încheietura mâinii drepte a persoanei din spate. Acum, grupul a devenit o comunitate compactă. Aici pot fi exersate contactul vizual, prezentările, acordurile din priviri şi diverse alte ritualuri de grup.

⊡ *Riscul de fobie socială*

Studii recente asupra fobiei sociale, efectuate în SUA şi UE, indică o răspândire (prevalenţă) de 13,3 % în populaţia generală. Practic, ocupă locul al treilea, după tulburările depresive (17,1%) şi alcoolism (14,1%) (*cf.* Boişteanu ; Grigorescu 2005).

Vârsta de debut a fobiei sociale mai frecvent reclamată de medici este de minimum 10 ani, cu accentuarea ritmului în adolescenţă, odată cu traversarea modificărilor hormonale şi comportamentale tipice. Numeroase cazuri de debut ale fobiei sociale sunt localizate la adultul tânăr, între 20 şi 30 de ani, de obicei ca urmare a unor întâmplări traumatizante. Femeile sunt mai expuse decât bărbaţii, în special cele cu slujbe modeste. De asemenea, copilul ruşinos, nesocializat, crescut în familii rigide şi autoritare, lipsite de tandreţe şi căldură. Riscul de fobie socială creşte semnificativ la persoanele cu părinţi având tulburări din spectrul anxios : fobia socială, fobia specifică şi tulburările de panică.

⊡ *Manifestări observabile cu ochiul liber*

Cele mai răspândite manifestări somatice observabile ale fobiei sociale sunt: înroşirea feţei, tremorul, ameţeala, bâlbâiala, vocea slabă, înmuierea picioarelor, uscarea gurii, palpitaţiile, transpiraţia rece, micţiunile imperioase, nervozitatea, stângăcia, senzaţia de penibil şi disconfort...

Ele sunt asociate spontan cu expunerea la situaţii publice, în prezenţa unui anturaj străin sau prea puţin familiar. Manifestarea repetată a unora sau altora dintre ele alimentează o perfidă „frică de frică", de genul: „mi-e teamă că o să mă bâlbâi, că o să uit, că o să-mi fie greaţă". Psihiatrii o numesc *anxietate anticipatorie*. Persoana expusă se teme premeditat că nu va spune ce trebuie, că va fi stângace sau că va roşi, va tremura, se va împiedica, i se va usca gura, va voma. Anxietatea anticipatorie stimulează puternic tendinţa persoanei de a evita situaţiile sociale şi de a obţine ceea ce se numeşte „şcoala vieţii". Drept urmare, vor lipsi abilităţile sociale de a iniţia contacte, de a purta conversaţii cu străinii sau a negocia cu persoane de rang înalt. Uneori, manifestări simple, precum susţinerea unui contact

vizual prelungit sau intrarea în toalete publice devin mari probleme. Confruntarea cu situaţii sociale face ca pulsul şi tensiunea arterială să crească, musculatura să devină mai rigidă, iar pielea să se coloreze.

◙ *Comportamente asociate fobiei sociale*

Persoanele atinse de fobie socială sunt etichetate ca timide, pasive, ruşinoase, inhibate, ezitante, distante, ostile şi depresive. Şi asta în ciuda faptului că, în adâncul lor, îşi doresc sincer să întreţină relaţii sociale normale, să aibă prieteni şi să se implice în activităţi sociale.

Persoana fobică tinde să evite sistematic evenimentele şi situaţiile sociale. Devine cu atât mai *evitantă* cu cât situaţiile sociale improprii sunt mai multe. Cu cât este mai preocupată de ele, cu atât mai mare este disconfortul şi suferinţa. Rutina vieţii cotidiene este perturbată.

Când nu poate evita situaţiile sociale, persoana atinsă de fobie apelează la aliaţi de nădejde: alcool, tutun, sedative, anxiolitice şi droguri. Ocazional..., şi dependenţa vine pas cu pas. Studiile epidemiologice confirmă faptul că persoanele cu fobie socială riscă de 3 ori mai mult dependenţa de alcool, nicotină sau drog. Comorbiditatea cu alcoolul ajunge la 56% (Boişteanu; Grigorescu 2005).

Fobia socială induce tulburări de *personalitate evitantă* şi *tulburări afective* care modifică stilul de viaţă, ca efect al evitării situaţiilor sociale şi adoptării unui program de viaţă solitară, orientat pe televizor, lecturi, reverii, pasivitate şi trândăvie.

Psihiatrii clinicieni au identificat în mod repetat trei-patru trăsături de personalitate cu implicare sistematică şi majoră în evoluţia fobiei sociale:

- timiditatea;
- introversiunea;
- inhibiţiile comportamentale;
- perfecţionismul.

Unii autori le consideră distinct doar pe primele trei, în ideea că perfecţionismul este un efect al timidităţii. Manifestarea lor în exces afectează funcţionalitatea socială a persoanei, fie prin instalarea unor conduite de evitare a situaţiilor sociale, fie prin suportarea lor cu preţul unor mari suferinţe şi eforturi psihice.

▣ *Impactul asupra calităţii vieţii*

În ceea ce mă priveşte, spuneam că ani de-a rândul „am dus pe picioare" povara unei anxietăţii ce mă tulbură încă uneori în prezenţa străinilor. Ştiu pe propria-mi piele că rutina cotidiană şi performanţa personală pot suferi semnificativ din această cauză.

Când fobia socială afectează sever funcţionalitatea socială a unei persoane, impactul nefast asupra calităţii vieţii este greu de evitat. Tulburările de personalitate evitantă şi tulburările afective creează dificultăţi în comportamentul de iniţiere şi menţinere a unei relaţii satisfăcătoare cu sexul opus, ca şi în integrarea socială şi profesională. Fobia provoacă un fel de „demisie" sau retragere totală sau parţială din societate şi, mai ales, din posturi care solicită abilităţi sociale. Personalitatea evitantă aleargă după un iluzoriu „lux al singurătăţii", cu preţul greu al ratări unor ocazii sociale şi profesionale. Consecinţele, adesea triste şi urâte, au singurătatea drept numitor comun.

Pe de altă parte, fobia socială poate fi dusă pe picioare; nu doare fizic, nu strigă. Nu-i o tragedie. Totuşi, drumul spre vârfurile ierarhiei sociale şi manageriale devine mai anevoios. Refugiul în alcool, drog, jocuri de noroc sau diverse anxiolitice întinde adesea aripi negre la orizont. Ce suferinţă!

▣ Timiditatea

Aproape toată lumea (90%) este timidă într-o anumită măsură (Doubtfire; 1996, p. 57). Statisticile medicale arată că 90% dintre noi cunoaştem simptomele timidităţii. Acceptăm faptul că am fost timizi undeva, cândva, în existenţa noastră. Cam 40% dintre noi se consideră timizi. Majoritatea nu solicită asistenţă medicală specializată, deşi multe persoane sunt tensionate şi neliniştite în public. Adesea, uşoara timiditate, altfel normală, îmbunătăţeşte performanţa. Personal, cunosc un mare inventator, preşedinte al Societăţii de Inventică ce intră perfect în acest tipar.

În ciuda evidenţei, chiar şi persoanele cu tupeu tremură uneori de emoţie. Multe ajung să-şi domine frământările interioare *acţionând*

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ca şi cum ar avea o neclintită stăpânire de sine, deşi nici vorbă de aşa ceva. Maniera sistematică de „a acţiona ca şi cum" poate fi o terapie cu rezultate bune, dacă ştim cu destulă precizie „cum arată" şi „cum se comportă" modelul de dezinvoltură spre care tindem. Modelarea este uşoară şi eficace atunci când modelul poate fi perceput cu toate simţurile.

Timiditatea se manifestă în multe feluri, dar toate au în comun *dificultatea cronică de a comunica, în special cu străinii*. Persoana timidă face tot ce-i stă în putere să rămână invizibilă, evitând expunerea şi conversaţia. Teama de critică se ascunde sub grija de a nu greşi sau de a fi respinsă. Adesea, pentru a evita umilinţa, persoana timidă rămâne pasivă, străduindu-se să nu spună şi să nu facă nimic.

Timiditatea priveşte relaţia cu alte persoane, în special cu străinii. Nu se manifestă când suntem singuri. Nici nu suntem timizi cu pisica, câinele sau cu străinii de la televizor. Persoana care evită sistematic contactele sociale pentru că se teme de critică rămâne implacabil timidă. Totuşi, sentimentul de vulnerabilitate este normal până la un punct. Tratamentul de specialitate este necesar doar persoanelor excesiv solitare şi anxioase, copleşite de jenă, nervozitate, sfială şi perfecţionism.

Jena este o manifestare a timidităţii, dar nu se confundă cu ea. Timiditatea este o stare continuă, iar jena una efemeră, care dispare odată cu motivul care a provocat-o. A vorbi mult şi repede, verzi şi uscate, poate fi un mod paradoxal de a masca timiditatea.

Nervozitatea însoţeşte timiditatea şi, iarăşi, nu se confundă cu ea. Persoana timidă suferă de nervi din cauza hipersensibilităţii, dar oamenii pot fi nervoşi din multe cauze, fără a fi timizi.

Sfiala este o manifestarea tipică a timidităţii. Practic, o persoană nu poate fi timidă fără a fi sfioasă. Dar poate fi sfioasă şi pudică fără a fi timidă, iar asta nu strică nimănui, când contextul o cere.

Perfecţionismul este adesea asociat timidităţii pentru că este alimentat de frica de critică ce-i împinge pe timizi să facă lucrurile „perfect" sau să nu le mai facă deloc.

Antrenamentul nr. 11

Sub aceeaşi zodie

Grupul mare de participanţi la training (echipa de vânzări sau grupa de studenţi, de exemplu) se va fragmenta în grupuri mai mici, formate din persoane născute în aceeaşi zodie!

Dacă grupul este prea mic şi criteriul zodiei nu funcţionează satisfăcător, se caută alte criterii: anotimpul, sezonul, localitatea, cartierul...

Fiecare grup constituie o comunitate „închisă", cu membri dispuşi circular, pe scaune, fără mese.

Membrii grupului se prezintă, pe rând şi, în timp ce-şi strâng mâinile, păstrează contact vizual de minimum 5 secunde.

Fiecare grup îşi desemnează un „purtător de cuvânt". În capul unei foi de hârtie, acesta va înscrie numele zodiei sau alt criteriu care uneşte grupul şi lista membrilor grupului.

Apoi, încep negocierile, pe următoarele teme:

a) *trei virtuţi/trei puncte tari* – trei calităţi personale comune tuturor membrilor grupului. Pot fi talente, abilităţi remarcabile şi orice alte atuuri de succes în confruntările vieţii;
b) *trei vicii/trei puncte slabe* – trei defecte personale comune tuturor membrilor grupului, slăbiciuni, dizabilităţi, vulnerabilităţi;
c) *trei proiecte personale/trei obiective personale* identice sau oarecum similare pentru toţi membrii grupului.

Când negocierea este gata, membrii grupului vor construi, în gând sau pe hârtie, un discurs de 2-3 minute, care să merite un titlu de genul: *viaţa mea/povestea mea/discurs despre mine însumi*.

Când discursul este gata, în mod voluntar, în grup şi individual vom exersa discursul public.

Practicat cu dăruire, grupul se va dezgheţa şi lega.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Introversiunea

Prin latinescul *introversio,* Carl Gustav Jung a dat un nume orientării unei persoane mai curând către sine, decât către ceilalţi, mai curând către lumea interioară, decât către cea din afară.

Introversiunea este o tentaţie egocentrică. Ea acoperă orice manieră de retragere în sine a unei persoane. Dificultatea de a face confesiuni este un prim simptom al introvertirii. Persoana introvertită pierde uşor contactul cu ceilalţi, fie pentru că se închide în sine, fie pentru că este incapabilă de concentrare asupra nevoilor altora. Sinergologii spun că introvertiţii îşi „închid şi corpul, din punct de vedere fizic, închizând şi receptorii senzoriali" (Turchet, 2005, pp. 259-263). Închişi în propriile gânduri intră în dezacord cu ceilalţi sau rămân pasivi. Întâmplările au loc mai degrabă în imaginaţia lor, care tinde să se substituie acţiunii.

Concentrându-se asupra trecutului sau viitorului, trăiesc prezentul în anxietate. Îi îngrijorează examenele, facturile, aventurile sentimentale, bolile sau criza de timp. Copleşiţi de imaginar, introvertiţii scapă trăirile clipei. Din acest motiv, au dificultăţi în a oferi şi primi afecţiune, până la incapacitatea de a angaja raporturi intime cu ceilalţi. Preocuparea pentru propriul ego îi face orbi la problemele interlocutorului, pe care îl taie înainte de a sfârşi fraza. Oferă paharul cu apă când celălalt se îneacă şi nu când este însetat.

Introvertiţii au probleme afective şi din cauza rezistenţei la proximitate, nuditate şi sexualitate. Tânjesc după afecţiune şi visează relaţia ideală, dar evită inconştient să exprime afecţiune de teamă că vor fi umiliţi sau respinşi. Au aşteptări nerealiste şi imature în relaţiile intime, considerând că ar putea fi perfecţi dacă ar fi iubiţi şi respectaţi (Boişteanu; Grigorescu, 2005, p. 70). Involuntar, au tendinţa de a crea prăpăstii în relaţiile interpersonale.

Persoana introvertită caută satisfacţii în lumea interioară, opunând rezistenţă situaţiilor sociale, desconsiderând şi, în cele din urmă, pierzând iubiri, prietenii şi vecinătăţi afective. Folosind inteligenţa cognitivă în mod excesiv, astfel de persoane tind să intelectualizeze fiecare senzaţie, sentiment, eveniment. Potenţialul de afecţiune rămâne latent, adormit. Sărăcia afectivă le slăbeşte vitalitatea

şi veselia. Latura pozitivă a introvertirii priveşte capacitatea de a crea şi a filosofa asupra rostului nostru în lume.

Introvertitul negociază cu logică rece, încăpăţânat, neînduplecat, surd la nevoile oponenţilor. Este competitiv şi percepe mai uşor confruntarea decât cooperarea, mai curând deosebirile decât asemănările, mai curând dezacordurile decât acordurile.

▣ Inhibiţia comportamentală

Amuţirea studentului în examen, tracul actorului pe scenă şi stupoarea melancolică imbecilă a unor elevi puşi să vorbească în public sunt exemple de inhibiţii comportamentale. Blocajele emoţionale provoacă incapacitate de reacţie şi iniţiativă la teste de performanţă şi examene. Cei mai predispuşi sunt timizii, psihastenicii şi melancolicii.

La nivel fiziologic, teama şi anxietatea au misiunea de a provoca reacţii vegetative care pregătesc organismul pentru pericol. Dar există două tipuri de răspuns:

- *răspunsul excitator* – declanşează mişcare şi acţiune; inima pompează mai mult şi diureza creşte, însoţite de vasoconstricţie în organele interne şi vasodilataţie în muşchi. Energizat, organismul este gata de fugă sau luptă.
- *răspunsul inhibitor* – blochează organismul; funcţia cardiacă şi diureza scad, muşchii rămân fără energie şi provoacă înţepenire, îngheţare sau moarte aparentă.

Tipul de răspuns inhibitor este conduita fiziologică mai frecventă la persoanele timide, introvertite, psihastenice şi depresive. Inhibiţia acţionează ca o frână. Reduce efortul mintal şi activitatea motorie voluntară. Forma uşoară este sindromul de încetinire a gândirii şi mişcărilor (reluare cu încetinitorul). Forma gravă merge până la stupoarea melancolică imbecilă. Persoanele inhibate se expun la suferinţe şi ratări semnificative în cursul vieţii.

BCU "LUCIAN BLAGA" CLUJ-NAPOCA UNIVERSITY LIBRARY

▣ Antrenamentul abilităţilor sociale

E deja limpede; tulburarea de anxietate socială este o boală şi necesită terapie. Între obiectivele terapiei, reţinem: atenuarea anxietăţii anticipatorii, a senzaţiei de teamă şi abandonul comportamentului evitant. Ele vor fi însoţite de scăderea manifestărilor somatice neurovegetative ale anxietăţii.

▣ *Terapia medicamentoasă*

Farmacoterapia este doar o opţiune la îndemână. Înroşirea feţei, de pildă, poate fi tratată cu clonidină (doze de 0,05 -0,15 mg/zi). Am probleme de acest gen şi n-am luat niciodată clonidină. Transpiraţia excesivă diminuează cu aluminium chloride 20%, în alcool etilic. Uscarea gurii în cazul vorbitului în public poate fi combătută cu optimoist, un spray cu salivă artificială sau propanolol. Desigur, adevărata farmacoterapie a fobiei sociale priveşte o lungă listă de medicamente antidepresive, anticonvulsivante şi benzodiazepine, a căror administrare este prerogativa exclusivă a medicului psihiatru.

▣ *Joc de rol şi supravieţuire*

Plecând de la premisa că persoanele cu fobie socială prezintă un deficit de socializare, tot mai mulţi terapeuţi şi traineri în dezvoltarea personală recurg la antrenamentul abilităţilor sociale. Practic, terapia este focalizată pe comunicare.

La nivel nonverbal, sunt exersate contactul vizual intens şi prelungit, contactul fizic spontan, ameliorarea posturii trupului, a mersului, a mişcărilor sincrone pe fond muzical, creşterea volumului vocii şi multe altele.

La nivel verbal, sunt exersate ascultarea activă, confidenţele, discursul public, conversaţia cu străini, complimentarea, critica, exprimarea liberă a sentimentelor şi opiniilor etc. În acest scop, sunt practicate jocuri de comunicare interpersonală şi de grup, care dezvoltă spontaneitatea şi atitudinea de deschidere către ceilalţi.

Terapia cognitivă este o primă abordare în antrenamentul abilităţilor sociale, plecând de la premisa că tulburările de anxietate

socială îşi au originea în educaţie, experienţe traumatizante şi convingeri iraţionale. Descrierea şi explicarea unor manifestări ale fobiei sociale poate fi un început. În ce ne priveşte, am iniţiat acest proces prin cunoştinţele dobândite deja până aici.

Terapia comportamentală prin expunere reduce anxietatea prin *acomodare* pe viu, mai mult sau mai puţin forţat. Seamănă cu învăţarea înotului prin aruncare în apă, sub supraveghere. De pildă, dacă o persoană tremură la gândul că varsă cafeaua în restaurant sau leşină în timpul discursului public, o vom ajuta să verse cafeaua sau o vom scoate în faţa publicului pentru discurs. Ulterior, va înţelege că nu se întâmplă nici o nenorocire. La modul ideal, expunerea trebuie să fie graduală şi explicată limpede mai înainte. Soluţia practică constă în exerciţii repetate de expunere la stimuli fobogeni, cum ar fi, de pildă, probarea hainelor în magazin fără cabină de probă.

Terapia cognitiv-comportamentală combină elemente cognitive cu expunerea pe viu în joc de rol, acomodare şi supravieţuire în grup. Iată câteva antrenamente la îndemână!

Antrenamentul nr. 12

Socializare şi contact fizic (antihafefobie)

Participanţii la training formează grupuri de 4 persoane, prin tragere la sorţi. Fiecare grup formează o comunitate „închisă", cu membrii dispuşi circular, în picioare. Muzica de fundal ajută.

Membrii grupului se prezintă unii altora şi, în timp ce-şi strâng mâinile, păstrează contact vizual de minimum 5 secunde. Apoi, membrii grupului decid cine este persoana A, persoana B şi C şi D.

Pasul 1. Persoana A se aşază pe un scaun sau rămâne în picioare, într-o postură relaxată. Persoanele B, C şi D îi aplică un masaj liber, alert şi viguros, pe ritmul muzicii.

Durata: min 3 minute/persoană.

Paşii 2-4. Persoanele B, C şi D vor lua prin rotaţie locul persoanei A.

Antrenamentul nr. 13

Socializare prin ritm şi sincronizare

Acest exerciţiu de socializare este posibil atunci când există muzică de fundal. Participanţii vor forma grupuri de 4-5 persoane, prin tragere la sorţi. Fiecare grup se va constitui rapid într-o mică comunitate „închisă", ai cărei membri vor fi dispuşi circular, în picioare, cu spaţii largi între grupuri.

Membrii grupului se vor prezenta pe rând unii altora şi, în timp ce-şi strâng mâinile, vor iniţia şi păstra contact vizual de 5 secunde. Apoi, vor decide cine anume este persoana A, persoana B şi C şi D.

Pasul 1. Muzica tare! Persoana A începe să se mişte, să danseze, să facă gimnastică sau orice altceva îi trece prin cap, în ritmul muzicii. Persoanele B, C şi D vor imita cât mai fidel exact ceea ce face persoana A. Încep să copie liber mişcările persoanei A, pe ritmul muzicii.

Durata: min. 3 minute.

Paşii 2-4. Persoanele B, C şi D vor lua prin rotaţie locul persoanei A.

Psihiatrii au certitudinea că tulburările de anxietate constituie cauza majoră a deficitului de abilităţi sociale. Pe de altă parte, au şi certitudinea că deficitul de abilităţi sociale constituie cauza majoră a tulburărilor de anxietate. Aşadar, suntem într-un cerc vicios. Multe persoane atinse de fobia socială îşi recunosc temerile ca exagerate şi iraţionale, dar continuă să evite manifestările în public.

Avem nevoie de curajul întâlnirii cu propria persoană, cu temerile şi inhibiţiile noastre. Părinţii şi educatorii ne-au îndopat cu convingeri eronate, care nu se mai potrivesc cu lumea în care trăim. E greu să schimbăm lumea. Mult mai uşor este să ne schimbăm pe noi înşine. În fond, schimbăm hainele, părul, pieptănătura, dinţii, culoarea ochilor, chipul şi corpul prin felurite operaţii cosmetice sau estetice.

De ce n-am schimba şi comportamentul, trăsăturile de personalitate, credinţele şi spaimele noastre?

Antrenamentul nr. 14

Discursul public: despre mine însumi
(Compoziţia discursului)

1. *Identitate personală*: prenume, nume, data şi locul naşterii, familie (mamă, tată, fraţi, surori), alte rude VIP, avere, trăsături / semne particulare...
2. *Puncte tari/virtuţi şi calităţi personale semnificative*, care se constituie ca atuuri în confruntările vieţii şi pot fi probate sau argumentate cât de cât: *talente şi abilităţi, trăsături de caracter, trăsături de personalitate şi trăsături fizice...*
3. *Puncte slabe/vicii şi defecte personale semnificative*, legate de unele trăsături de caracter, trăsături de personalitate, trăsături fizice, mentalităţi şi obiceiuri (năravuri) care se constituie în slăbiciuni, vulnerabilităţi, dizabilităţi, stângăcii...
4. *O întâmplare remarcabilă* din istoria personală...
5. *Trei proiecte personale/obiective personale SMART*: câte unul, pe termen scurt (zile, săptămâni, luni), mediu (până la 3 ani) şi lung (10 ani);
6. *Numele unei persoane dragi sau importante* care vine în minte, acum şi aici.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexe

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa 1

Antrenamentul nr. 15

Pe cine salvăm?

Este o zi geroasă, dar calmă. *Te afli* pe puntea unei nave, în apropierea coastelor româneşti. Tocmai a avut loc o explozie, urmată de un incendiu devastator. Nava arde ca o torţă. Câteva zeci de tone de combustibil vor exploda în următoarele treizeci de minute. Căpitanul, o parte a echipajului şi câţiva pasageri au căzut deja victime.

Pe punte şi în apa din jurul navei, reuşeşti să identifici persoanele nominalizate în lista de mai jos. Ar putea fi salvate dacă s-ar îndepărta urgent de navă. Din nenorocire, singura barcă de salvare disponibilă poate prelua maximum opt persoane, fără a se scufunda. În plus, apa este la limita îngheţului. A rămâne în apă peste 15 minute înseamnă moarte prin îngheţ. A alterna perioade de stat în apă cu altele de stat în barcă înseamnă acelaşi lucru. Practic, supravieţuitorii vor fi cei opt oameni care vor urca în singura barcă disponibilă. Se repară a doua barcă.

Misiunea ta: INTRĂ ÎN ROL!

1) În termen de 15 minute, vei decide pe cine salvezi în prima barcă, iar în coloana 1 din tabelul anexat (opţiunea personală), vei indica priorităţile de acces în barcă, cu cifre de la 1 la 8.
2) În încă 10 minute, tot în prima coloană a tabelului, indică şi ordinea priorităţilor de acces în cea de-a doua barcă, continuând cu cifra 9.
3) Pentru paşii următori, vei respecta instrucţiunile atelierului de comunicare.

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Notă: Foloseşte pix sau stilou. Modificările şi ştersăturile se penalizează.

- Marian Fotac: preot greco-catolic din Satu Mare; brunet; 55 de ani;
- Ghiocel Muntean: muncitor electrician din Vaslui; 51 de ani; căsătorit; trei copii; blond; ateu; revine acasă după doi ani de muncă în Israel;
- Stelian Prudan: rom din Republica Moldova; chelner de ocazie şi cântăreţ în baruri şi cluburi de noapte; brunet; 29 de ani;
- Mădălina Suvac: bucovineancă de origine ucraineană; stareţa unei mănăstiri de maici din Cernăuţi; roşcată; 38 de ani;
- László Istvan: maghiar din Cluj; veteran de război; decorat pentru bravură; fost profesor universitar cu vederi ultraliberale; 58 de ani;
- Vadim Toader: secundul vasului; ieşean; arestat cu două zile în urmă pentru crimă; blond cu ochi albaştri; are probleme psihice; 37 de ani; singurul care ştie să navigheze;
- Maria Mihăieş: olteancă din Gorj; repetă pentru a doua oară ultima clasă de liceu; vrea să ajungă actriţă de cinema; 21 de ani;
- Sabina Burlac: moldoveancă din Bălţi; practică prostituţia; după trei ani petrecuţi în Cipru revine să-şi vadă părinţii de care nu mai ştie nimic de doi ani; a absolvit cu succes un liceu sanitar; şatenă; 31 de ani;
- Ion Păduroi: cizmar; a economist toată viaţa pentru o visată călătorie pe mare; fire ipohondră şi tristă; sectant; 46 de ani;
- Eduard Costan: actor; homosexual; nu admite să se despartă de partenerul său intim, Aladin, cu care a împărţit cabina; 25 de ani;
- Aladin Mofuz: om de afaceri arab, homosexual, coleg de cabină cu Eduard, de care nu admite să se despartă; obez; 28 de ani;

- Alina Haucă: surdo-mută; frumoasă; şi-a pierdut mama în explozia de pe vas; 8 ani;
- Isac Goldberg: evreu putred de bogat; are o reţea de case de amanet în Bucureşti; promite mare recompensă salvatorului; 66 de ani;
- Monica Mihuleac: scriitoare de mare ţinută morală; a semnat romane de succes; a iniţiat multe şi remarcabile acţiuni de binefacere; 69 de ani;
- John Brava: medicul vasului; secui; a salvat multe vieţi; este afemeiat şi alcoolic; a primit un premiu al Academiei; 64 de ani.

Nume şi prenume	Opţiunea personală	Opţiunea grupului I	Opţiunea grupului II	Scorul individual I	Scorul individual II	Scorul mediu
A	1	2	3	|1-2|	|1-3|	
Marian Fotac						
Ghiocel Muntean						
Stelian Prudan						
Mădălina Suvac						
László Istvan						
Vadim Toader						
Maria Mihăieş						
Sabina Burlac						

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Nume şi prenume	Opţiunea personală	Opţiunea grupului I	Opţiunea grupului II	Scorul individual I	Scorul individual II	Scorul mediu
A	1	2	3	|1-2|	|1-3|	
Ion Păduroi						
Eduard Costan						
Aladin Mofuz						
Alina Haucă						
Isac Goldberg						
Monica Mihuleac						
John Brava						
TOTAL	Xxx	xxxxx	Xxxxx			

Numele şi prenumele : .....
Semnătura : .....
Compania, Grupa : .....
Data : .....
Vârsta : ..... Etnia : .....
Religia : ..... Starea civilă : .....

Notă: Scenariul de joc şi negociere prezentat aici constituie rodul unui efort colectiv. Contribuţii consistente au avut Mădălina Danileţ şi Tudor Jijie, cărora le mulţumesc cu acest prilej. Ideea de start a fost preluată după Joseph De Vito şi Robert Tremblay (Morin, 1991).

BCU / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa 2
Studii de caz

Documentaţia prezentată în cele ce urmează mi-a fost oferită în dar de domnul dr. ec. Petru Fodorea de la Ambro SA Suceava şi constituie crâmpeie din experienţa sa de negociator international, împărtăşită cu ocazia împlinirii studiilor doctorale. Mulţumesc frumos!

▣ Studiul de caz nr. 1

Negocierea unui contract cu un vechi partener german în condiţiile în care produsul nu este agreat ISO 9000, iar preţurile pe piaţa mondială a hârtiei au tendinţa de creştere lunară cu 15-17DM/t.
Data negocierii: 10 mai 19...
Locul negocierii: Hamburg, sediul clientului.
Obiectivele negocierii:
a) asigurarea unei rate a profitului de 5-6%;
b) încărcarea capacităţilor de producţie pe mâinile de hârtie nr. 2 şi nr. 3.

Poziţia de intrare în negociere	Rezultatul negocierii
Obiectul negocierii	
Se va negocia livrarea unei cantităţi de 1.500-3.000 t hârtie, livrabilă într-un interval cuprins între 3 şi 6 luni	S-a ajuns la un acord privind livrarea a 2.000 t hârtie, care urmează să fie livrată într-o perioadă de 4 luni.
Calitatea mărfii	
Se va livra hârtie conform fişelor tehnice.	Se acceptă livrarea de hârtie conform fişelor tehnice nr. 1 şi 2, dar şi însoţite de mostre format A4 pentru a putea constata că este acelaşi tip de hârtie. În aceste condiţii se admite chiar dacă nu este agreată ISO 9000.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Poziţia de intrare în negociere	Rezultatul negocierii
Ambalajul	
Hârtia va fi ambalată cu o folie de hârtie caserată cu P.E. fără inscripţii (ambalaj neutru). Clauza: *bruto per netto*.	Se acceptă folia de hârtie cu P.E., dar va avea inscripţionat numele firmei cumpărătoare cu adresa, nr. fax, telex, telefon. Se acceptă clauza netto.
Preţul	
Se va propune un preţ mediu de 990 DM/t, deşi preţul mediu anterior a fost de 930DM/t.	Se obţine preţul de 965 DM/t, motivându-se de către partener că nu poate acorda un preţ mai mare pentru o marfă neagreată ISO 9000.
Condiţii de livrare	
Se propune: Ex WORKS.	Se acceptă: Ex WORKS.
Termene de livrare	
Se propune Determinabil ulterior: câte 750-1.500 t în trim. III şi 750-1500 în trim. IV.	Se acceptă Cert.: 10.06, 20.06, 30.06, 10.07, 10.08, 20.08, 30.08, 10.09, 20.09, 30.09, în tranşe de 200 t. *Notă*: în perioada 15.07-15.08, clientul este în vacanţă cu întregul personal.
Recepţia cantitativă şi calitativă	
Se propune autorecepţia.	Se acceptă autorecepţia.
Condiţii de plată	
Se propune acreditiv irevocabil, domiciliat în BCR, Sucursala Suceava.	Se acceptă.
Dispoziţii privind expedierea şi transportul mărfurilor	
Nu se asumă responsabilităţi privind transportul mărfurilor.	Se acceptă punctul de vedere, contractul nu va cuprinde clauze de această natură.
Remiterea documentelor	
Va remite factura comercială odată cu livrarea mărfurilor. Va acorda asistenţă cumpărătorului pentru obţinerea licenţelor de export şi alte autorizaţii pe cheltuiala acestuia.	Se acceptă.

Poziţia de intrare în negociere	Rezultatul negocierii
Transferul proprietăţii	
Marfa trece în proprietatea cumpărătorilor în momentul în care este pusă la dispoziţie în depozitul vânzătorului (EXW).	Se acceptă.
Reclamaţiile de cantitate şi calitate	
Reclamaţiile privind cantitatea se transmit în termen de 10 zile, iar cele calitative în termen de 45 zile.	Reclamaţiile cantitative se transmit în termen de 10 zile, iar cele calitative în 90 zile (vicii ascunse).
Penalităţi	
Pentru întârziere la livrare, penalizarea de 0,1% pe zi întârziere. Pentru lipsuri calitative se vor acorda rabaturi de maxim 3% din valoarea mărfii în suferinţă.	Pentru întârziere în livrare penalizarea este de 0,2%/zi întârziere. Pentru lipsuri calitative se vor acorda rabaturi la preţ care să acopere paguba, dar nu mai puţin de 10% din valoarea mărfii în suferinţă.
Clauze arbitrale	
Eventualele litigii vor fi soluţionate la arbitrajul Camerei de Comerţ Internaţional de la Paris.	Se acceptă.
Dispoziţii finale	
Nu se admite cedarea contractului.	Se acceptă.

Fişa tehnică nr. 1

AMBRO S.A.	DATE TEHNICE				
SORTIMENT	HÂRTIE SULFAT REZISTENTĂ, SATINATĂ PE O FAŢĂ, VĂRGATĂ, NATURALĂ/COLORATĂ				
Compoziţie	100% Cel. Sulfat răşinoase				
Gramaj g/mp	38-40 ± 6%	50 ± 5%	60 ± 5%	70 ± 5%	80 ± 5%

BCU BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARY LIBRARY

AMBRO S.A.	DATE TEHNICE				
Lungime medie de rupere (m) Coli Bobine	4.800 5.000	4.900 5.400	4.900 5.400	4.800 5.300	4.700 5.200
Netezime, %, min, Photovolt, 45	18	18	18	18	18
Rezistenţa la plesnire, Mullen, Kgf/cm pătrat, min	1,40	1,50	1,60	1,70	1,80
Încleiere pe faţa nesatinată	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Umiditate	5 - 8	5 - 8	5 - 8	5 - 8	5 - 8
Condiţii de tetare: 50% umiditate relativă şi 29 grade Celsius					

Fişa tehnică nr. 2 şi altele.

Notă: Deoarece scopul nostru se rezumă la prezentarea unei note de negociere structurată pe clauze contractuale, considerăm restul documentaţiei tehnice (redactată inclusiv în limba clientului) ca fiind fără relevanţă pentru nespecialişti. Ne oprim aici.

▣ Studiul de caz nr. 2

Negocieri în vederea contractării livrării a 500 t hârtie cu un client iranian în condiţiile în care garanţiile de plată la termen sunt acordate de o bancă germană.

Data negocierii: 12-13.05.1994.
Locul negocierii: Frankfurt pe Main.
Obiectivele negocierii:

a) reintrarea pe piaţa iraniană;
b) acoperirea capacităţii de producţie disponibile şi obţinerea unei rate a profitului de minim 5%;

Firma cu care se negociază: Pulp and Paper Iranian Ltd-filiala Frankfurt pe Main.

Poziţia de intrare la negociere	Rezultatul negocierii
Obiectul negocierii	
Se va negocia livrarea unei cantităţi de 300 t hârtie pe piaţa iraniană într-un singur lot.	S-a căzut de acord cu livrarea a 500 t hârtie într-un singur lot.
Calitatea mărfii	
Se va livra hârtie conform fişelor tehnice şi mostrelor prezentate.	Se acceptă livrarea de hârtie conform fişelor tehnice şi mostrelor prezentate. Pentru a avea garanţii suplimentare privind calitatea, partenerul iranian solicită ca marfa să fie agreată de firma Lloyd, care o va viziona înainte de livrare în depozitul producătorului.
Ambalajul	
Hârtia se va ambala cu o coală de hârtie caserată cu bitum. Se va putea accepta imprimarea pe ambalaj a unor înscrisuri la cererea clientului. Clauza va fi: *bruto per netto*.	Se acceptă ambalajul propus şi se face cunoscut textul înscrisurilor de pe ambalaj. Se acceptă clauza netto..
Preţul	
Se propune un preţ de 1.050 DM/t, pentru a acoperi şi cheltuielile generate de condiţiile de livrare, acoperirea dobânzilor în cazul întârzierii la plată.	Se acceptă de către partea iraniană numai preţul de 1.020DM/t. Se contestă faptul că se va întârzia la plată şi ceea ce reprezintă dobânda. Are loc o întrerupere a negocierilor (*time out*).
Notă: Întreruperea negocierilor este sugerată de partea română, pentru a permite partenerului iranian să mai reflecteze asupra preţului. Scopul declarat este acordarea unui *time out* în care partenerul iranian să-şi poată face rugăciunea de seară. Negocierea se reia la orele 21:00, în aceeaşi zi, în restaurantul hotelului, din iniţiativa părţii române. La masă, ambii negociatori au servit menu cu carne de oaie, deşi românul ar fi preferat un grătar de porc. Cu această ocazie, partenerul iranian a anunţat că acceptă un preţ de 1.035 DM/t.	

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Poziţia de intrare la negociere	Rezultatul negocierii
Condiţii de livrare	
Se propune: FOB Constanţa	Se acceptă: FOB Constanţa
Termen de livrare	
Se propune luna august.	Se acceptă 15 august.
Recepţia cantitativă şi calitativă	
Se presupune autorecepţia.	Se acceptă recepţia calitativă a întregului lot de marfă (500 t) de către firma Lloyd, care este şi asiguratorul mărfii.
Condiţii de plată	
Se propune acreditiv irevocabil, domiciliat în B.C.R. Sucursala Suceava.	La propunerea partenerului, se acceptă incasso-ul documentar, dar numai cu condiţia prezentării unei scrisori de garanţie bancară din partea unei bănci cunoscute.
Notă: Partea iraniană acceptă această condiţie arătând că, în ziua următoare, va putea prezenta o scrisoare de garanţie bancară din partea Deutsche Bank, Sucursala Frankfurt pe Main (în ziua următoare, iranienii au prezentat într-adevăr scrisoarea de garanţie bancară, care va deveni anexa la contract). Decontarea se propune a se face prin Bancorex, Filiala Suceava (pe atunci, nu falimentase – n.n.), la 7 zile după ce banca garantă are factura comercială şi documentaţia de transport.	
Dispoziţii privind expedierea şi transportul mărfurilor	
Partea română nu-şi asumă responsabilităţi privind transportul mărfurilor decât până în portul Constanţa şi încărcarea la bordul navei.	Se acceptă. Transportul din portul Constanţa până la destinaţie – IRAN – revine cumpărătorului.
Remiterea documentelor	
Vânzătorul va remite factura comercială, certificatul de calitate şi documentul obişnuit care să ateste livrarea mărfurilor la bordul vasului. Acestea se remit în circuitul bancar împreună cu ordinul de încasare.	Se acceptă.

Poziţia de intrare la negociere	Rezultatul negocierii
Transferul proprietăţii	
Marfa va trece în proprietatea cumpărătorului după ce a trecut de balustrada vasului, în portul de încărcare.	Se acceptă.
Reclamaţiile privind cantitatea şi calitatea	
Reclamaţiile cantitative se transmit în termen de 10 zile, iar cele calitative în termen de 30 de zile.	Reclamaţiile cantitative se transmit în termen de 10 zile, iar cele calitative în termen de 60 de zile (vicii ascunse).
Penalităţi	
Se propune pentru întârziere în livrare 0,1%/zi, pentru întârziere la plată 0,2%, iar pentru lipsuri calitative se vor acorda rabaturi.	Nu se acceptă penalizările pentru întârziere la plată (se motivează că nu dă voie Coranul).
Clauze arbitrale	
Arbitrajul va fi asigurat de Camera de Comerţ şi Industrie a Germaniei.	Se acceptă.
Dispoziţii finale	
Nu se admite cedarea contractului.	Se acceptă.

Anexa la contractul negociat mai sus :

Scrisoare de garanţie bancară

Garanţie de plată incasso nr. ...

Către S.C. AMBRO S.A.

Referitor la : Contractul nr. – /199..., încheiat de dvs. – în calitate de vânzător – Şi firma Pulp and Paper Iranian Ltd., filiala Frankfurt pe Main – în calitate de cumpărător – privind livrarea a 500 t hârtie, în valoare totală de 517.500 DM.

Conform contractului, cumpărătorul are obligaţia de a achita contravaloarea mărfurilor livrate de dvs. în 7 zile de la data la care noi îi vom aviza primirea, la ghişeele noastre, a următoarelor documente :

- *factura comercială ;*

BCU / CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

- *documentul de transport până la bordul vasului ;*
- *certificatul de calitate.*

Față de cele de mai sus, noi, Deutsche Bank, filiala Frankfurt pe Main, ne angajăm irevocabil să vă plătim, până la concurența sumei de 517.500 DM, orice sumă solicitată de dumneavoastră, fără nici o formalitate, alta decât prima și simpla dumneavoastră cerere, prin care declarați faptul că cumpărătorul nu și-a îndeplinit obligațiile de plată de mai sus.

Vom efectua plățile în virtutea acestei scrisori de garanție, renunțând la beneficiul diviziunii și discuțiunii, fără a avea dreptul de a invoca – în scopul de a ne opune plății solicitate – vreo obiecție sau excepție din partea noastră sau din partea firmei Pulp and Paper Iranian Ltd., precum și fără nici o restricție de devize de care Pulp and Paper Iranian Ltd. s-ar putea prevala și fără a fi necesar ca dvs. să faceți apel contra firmei Pulp and Paper Iranian Ltd., prin tribunal sau arbitraj.

Valabilitatea prezentei scrisori de garanție expiră la 30 de zile de la ultima plată garantată prin prezenta. Imediat ce va deveni fără obiect, prezenta scrisoare de garanție bancară ne va fi restituită pentru anulare.

Deutsche Bank

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie

Baldrige, Letitia, 1993, *Codul manierelor în afaceri*, Editura Amerocart, Bucureşti.

Berne, Eric, 1993, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Editions Tchou, Paris.

Birkenbihl, Vera F., 1997, *Antrenamentul comunicării*, Editura Gemma Press, Bucureşti.

Boişteanu, Petru; Grigorescu, Ana-Maria, 2005, *Fobia socială. Tulburarea de anxietate socială*, Editura Cantes.

Butunoiu, George, 1995, *Tehnici de vânzare*, Editura All, Bucureşti.

Buzan, Tony; Israel, Richard, 1998, *Vânzare inteligentă*, Editura Codecs, Bucureşti.

Cabana, Guy, 2005, *Cele zece secrete ale negociatorului eficient*, Editura Nicolescu, Bucureşti.

Caluschi, Cezar, 1998, *Relaţii publice moderne*, Editura Nord-Est, Iaşi.

Carnegie, Dale, 1997, *Secretele succesului*, Editura Curtea Veche, Bucureşti.

Cocriş, Vasile; Işan, Vasile, 1997, *Economia afacerilor*, Editura Ankarom, Iaşi.

Collet, Peter, 2005, *Cartea gesturilor*, Editura Trei, Bucureşti.

Cosmovici, Andrei, 1996, *Psihologie generală*, Editura Polirom, Iaşi.

Coste, Valeriu, 1994, *Managementul în afaceri*, Editura Gaudeamus, Iaşi.

Cucoş, Constantin, 1997, *Minciună, contrafacere, simulare*, Editura Polirom, Iaşi.

Curry, Jeffrey Edmund, 2000, *Negocieri internaţionale de afaceri*, Editura Teora, Bucureşti.

Day, Max, 1999, *Négociations commerciales*, Hachette, Paris.

De Vito, Joseph; Tremblay, Robert, 1991, *Les fondaments de la communication humaine*, Gaetan Morin, Montréal.

Dinu, Mihai, 1997, *Comunicarea*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.

Doubtfire, Dianne, 1996, *Timiditatea*, Editura Polimark.

Ficeac, Bogdan, 1996, *Tehnici de manipulare*, Editura Nemira, Bucureşti.

Floyer Acland, Andrew, 1998, *Abilităţi şi aptitudini perfecte*, Editura Naţional, Bucureşti.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Goleman, Daniel, 2001, *Inteligența emoțională*, Editura Curtea Veche, București.
Hall, Edward T., 1971, *La dimension cachée, le langage silencieux*, Editions du Seuil, Paris.
Hauck, Paul, *Cum să iubești pentru a fi iubit*, Editura Polimark, București.
Hiltrop, Jean-M.; Udall, Sheila, 1999, *Arta negocierii*, Editura Teora, București.
Iacob, Gh., 1998, *Introducere în diplomație*, Editura Axis, Iași.
Iacob, Luminița; Balan, Bogdan; Boncu, Ștefan, 1997, *Comunicarea în câmpul social. Texte alese*, Editura Universității „Al.I. Cuza", Iași.
Johns, Ted, 1998, *Relațiile perfecte cu clienții*, Editura Național, București.
Joule, R.V.; Beauvois, J.L., 1997, *Tratat de manipulare*, Editura Antet, București.
Kennedy, Gavin, 1998, *Negocierea perfectă*, Editura Nemira, București.
King, Larry, 1999, *Secretele comunicării*, Editura Almatea, București.
Lebel, Pierre, 1984, *L'art de la négociation*, Les Editions d'Organisation, Paris.
Levinson, J.C., 1995, *Guerrilla Marketing*, ASE World Entreprise, București.
Maxim, Emil, 2002, *Marketing*, Editura Sedcom Libris, Iași.
Medicina, Bruno, 1996, 1997, *Idei de afaceri*, Rentrop & Straton, București.
Moreau, André, 1999, *Incursiune în autoterapia asistată*, Editura Polirom, Iași.
Neculau, Adrian (coord.), 1996, *Psihologie socială*, Editura Polirom, Iași.
Nica, Panaite *et al.*, 1994, *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău.
Pasco, C., Prevet, 1994, *Mercatique et négociation internationales*, Dunod, Paris.
Pease, Allan, 1993, *Limbajul trupului*, Editura Polimark, București.
Pease, A., Gardner, A., 1995, *Limbajul vorbirii*, Editura Polimark, București.
Perrotin, Roger, 1992, *Tactiques de negotiation*, Les Editions d'Organisation.
Pohoață, Ioan, 1993, *Doctrine economice universale*, Fundația „Gh. Zane", Iași.
Popescu, Dan, 1999, *Arta de a comunica*, Editura Economică, București.
Popper, Karl R.; Lorenz, Konrad, 1997, *Viitorul este deschis*, Editura Trei, București.
Pralea, Spiridon, *Politici și tehnici de comerț exterior*, Editura Universității „Al.I. Cuza", Iași.
Prodan, Adriana, 1999, *Managementul de succes*, Editura Polirom, Iași.
Prutianu, Ștefan, 1996, *Negocierea și analiza tranzacțională*, Editura Sagittarius, Iași.
Prutianu, Ștefan, 1998, *Comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iași.

Prutianu, Ştefan, 2004, *Antrenamentul abilităţilor de comunicare* (vol. 1), Editura Polirom, Iaşi.
Prutianu, Ştefan, 2005, *Antrenamentul abilităţilor de comunicare* (vol. 2), Editura Polirom, Iaşi.
Prutianu, Şt.; Munteanu, C.; Caluschi, C., 1998, 2004, *Inteligenţa Marketing Plus*, Polirom, Iaşi.
Robbins, Anthony, 2001, *Puterea nemărginită*, Amaltea, Bucureşti.
Rodney, David, 1997, *Ce ne dezvăluie faţa*, Editura Polimark, Bucureşti.
Rusu, Costache *et al.*, 1993, *Managementul afacerilor mici şi mijlocii*, Editura Logos, Chişinău.
Sasu, C., 1995, *Marketing*, Editura Graphix, Iaşi.
Shell, G. Richard, 1999, *Bargaining for Advantage: Negociation Strategies for Reasonable People*, Penguin Books, New York.
Shell, G. Richard, 2005, *Negocierea în avantaj*, Editura Codex.
Souni, Hassan, 1998, *Manipularea în negocieri*, Editura Antet, Oradea.
Stanton, Nicki, 1997, *Comunicarea*, Editura Ştiinţă & Tehnică, Bucureşti.
Turchet, Philippe, 2005, *Sinergologia*, Editura Polirom, Iaşi.
Turcu, Ion, 1993, *Dreptul afacerilor*, Editura Chemarea, Iaşi.
Ury, William, 1994, *Dincolo de refuz*, Editura de Vest, Timişoara.
Voiculescu, D., 1991, *Negocierea*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.
Watzlawick, P.; Beavin, J.H.; Jackson, D.D., 1972, *Une logique de la communication*, Seuil, Paris.
Wren, Timothy, 1997, *Seducţia*, Editura Ştiinţă & Tehnică, Bucureşti.
Zaiţ, Adriana, 1999, *Promovarea vânzărilor. Relaţii publice*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi.
Revista *Concepte*, nr. 4/1998.
Revista *Idei de afaceri*.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Colecţia HEXAGON

Negocierea cu scopul armonizării intereselor este o caracteristică a societăţii civilizate. Omul contemporan preferă să se aşeze la masa tratativelor, unde va obţine rezultate în funcţie de capacităţile sale de negociator. Lucrarea cuprinde tehnici şi metode aplicabile în diverse tipuri de negociere: între angajator şi angajat, între client şi vânzător, între reprezentanţi ai unor unităţi comerciale. Acestea sunt de un real folos pentru ca partenerii să se cunoască reciproc şi să comunice, în aşa fel încât negocierea să devină un proces eficient.

Stilul personal şi strategia de negociere • Persuasiune şi influenţare • Marja de negociere în avantaj • Plasamentul la masa tratativelor • Administrarea procesului de negociere • Negocierea clauzelor contractuale • Stabilirea obiectivelor negocierii. Zece reguli de aur • „Argumentaţia" şi cărţile de joc • „INCOTERMS – 2000". Condiţii de livrare • Rutină şi creativitate în vânzări • Negociatorul • ...Şi curajul se învaţă, nu-i aşa? Fobia socială şi antrenamentul abilităţilor sociale

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ştefan Prutianu (n. 1954), profesor doctor la Universitatea „Al.I. Cuza", a absolvit Facultatea de Ştiinţe Economice din Iaşi. Studii adiţionale: ergonomie (CEPECA, 1982), organizarea producţiei (CEPECA, 1985), analiza valorii (I.P. „Gh. Asachi", Iaşi, 1984). A urmat stagii în străinătate la universităţi din Franţa, Spania, SUA, în domeniul marketingului şi comunicării. Volume publicate la Editura Polirom: *Comunicare şi negociere în afaceri* (1998); *Inteligenţa Marketing Plus* (împreună cu Corneliu Munteanu şi Cezar Caluschi, ediţia I, 1998, ediţia a II-a, 2004); *Manual de comunicare şi negociere în afaceri* (2 vol., 2000), *Cercetarea de marketing: studiul pieţei pur şi simplu* (împreună cu Bogdan Anastasiei şi Tudor Jijie, ediţia I, 2001, ediţia a II-a, 2005), *Antrenamentul abilităţilor de comunicare* (2 vol., 2004, 2005). De-a lungul anilor, a semnat nouă sute de articole în presa generală şi în reviste de specialitate: *Capital*, *Tribuna Economică*, *Economistul*, *Idei de afaceri*, *Monitorul financiar*, *Timpul*, *Literatura şi Arta*, *Ziarul de Iaşi*, *Psihologia socială*, *Caiete sociologice*.

© 2007 by Editura POLIROM

www.polirom.ro
Editura POLIROM
Iaşi, B-dul Carol I nr. 4; P.O. BOX 266, 700506
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33, O.P. 37;
P.O. BOX 1-728, 030174

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României:
PRUTIANU, ŞTEFAN
Antrenamentul abilităţilor de negociere / Ştefan Prutianu – Iaşi: Polirom, 2007

ISBN (10) 973-681-673-7; ISBN (13) 978-973-681-673-4

316.472.4:336

Printed in ROMANIA

B.C.U. M. EMINESCU IAŞI
PEDAGOGIE — PSIHOLOGIE

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Stefan Prutianu

ANTRENAMENTUL ABILITĂȚILOR DE NEGOCIERE

Negocierea cu scopul armonizării intereselor este o caracteristică a societăți civilizate. Omul contemporan preferă să ecoseze la masa tratativelor unde va obține rezultate în funcție de capacitatea de negociator. Lucrarea, ce vine în completarea celor două volume privind antrenamentul abilităților de comunicare, cuprinde tehnici și metode aplicabile în diverse tipuri de negociere: între angajator și angajat, între client și vânzător, între reprezentanți ai unor unități comerciale. Acestea sunt de un real folos, pentru ca pârtenerii să se cunoască reciproc și să comunice, în așa fel încât negocierea să devină un proces eficient.

- Stilul personal și strategia de negociere
- Persuasiune și influențare
- Marja de negociere în avantaj
- Plasamentul la masa tratativelor
- Administrarea procesului de negociere
- Negocierea clauzelor contractuale uzuale
- Stabilirea obiectivelor negocierii. Zece reguli de aur
- „Argumentația" și cartile de joc
- Rutina și creativitate în vânzări
- Negociatorul

De același autor:
Antrenamentul abilităților de comunicare (2 vol.)
Introducere Marketing Plus (în colaborare)
Cercetarea de marketing. Studiul pieței pur și simplu (în colaborare)

Editura POLIROM
ISBN 973-681-673-7
978-973-681-673-4
9789736 816734